

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Nikola Pyszková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Pyszková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the Employee Remuneration System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 21.4.2017



Bc. Nikola Pyszková

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	8
2.1	Metodika	8
2.2	Metody	8
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců.....	10
3.1	Řízení lidských zdrojů	10
3.1.1	Pilíře úspěšného řízení lidských zdrojů.....	11
3.2	Motivace zaměstnanců	12
3.2.1	Motivační nástroje.....	12
3.2.2	Spokojenost pracovníků	13
3.3	Odměňování zaměstnanců	15
3.3.1	Řízení odměňování.....	15
	Cíle řízení odměňování	16
3.3.2	Strategie odměňování zaměstnanců	17
3.3.3	Politika odměňování zaměstnanců	17
	Principy politiky odměňování	18
3.3.4	Celková odměna.....	18
	Složky celkové odměny	19
3.4	Hodnocení práce	20
3.4.1	Metody hodnocení zaměstnanců	20
3.5	Mzda a mzdové formy	22
3.5.1	Mzdové struktury	22
3.5.2	Mzdové formy jako nástroje odměňování	23
	Základní/časová mzda.....	23
	Úkolová mzda.....	23

Provize	24
Prémie a bonusy.....	24
Zásluhové odměňování	25
Podíl na výsledcích hospodaření	27
3.5.3 Zaměstnanecké výhody	27
Cafeteria systém a benefitové karty.....	28
Efektivita výhod	29
4 Charakteristika organizace	30
4.1 Činnosti bank.....	31
4.2 Historie bankovníctví.....	33
5 Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci	36
5.1 Hmotné odměňování.....	36
5.1.1 Základní/pevná mzda	36
Mzdové struktury/tarify	36
5.1.2 Bonusový program.....	38
Prodej	38
Portfolio.....	39
Mimořádný bonus.....	40
5.1.3 Ostatní odměny	41
Odměna za dlouhodobě stabilní výkon.....	41
Příplatek za zastupování.....	41
Příplatek za práci v odpoledních směnách	42
Příplatek za práci v noci.....	42
Příplatek za práci o sobotách a nedělích	42
Příplatek za práci ve svátek.....	42
Příplatek za práci v dělených směnách	43
Odměna za pracovní pohotovost	43

Náhrady mezd.....	43
Mimořádné odměny	44
5.2 Nehmotné odměňování	45
5.2.1 Pracovní a produktové výhody	45
5.2.2 Cafeteria Banky.....	45
5.3 Dotazníkové šetření	47
5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření	48
6 Návrhy a doporučení.....	80
6.1 Pevná složka mzdy	80
6.2 Variabilní složka mzdy	83
6.3 Benefity a nehmotné odměňování	86
7 Závěr	88
Seznam použité literatury	91
Seznam obrázků	93
Seznam tabulek	94
Seznam grafů.....	95
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Příloha 1: Dotazník	

1 Úvod

Odměňování pracovníků patří od počátku mezi jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Správně nastavené odměňování je důležité nejen pro získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, ale je také nedílnou součástí stimulu pro růst pracovního výkonu a produktivity. Touto oblastí se zabývá mnoho odborníků téměř v každé prosperující firmě světa, přičemž všichni se snaží vymyslet takový model odměňování, který by byl pro zaměstnance dostatečně motivující, nestresující a zároveň je pozitivním podmiňováním vedl k naplňování vizí a cílů dané organizace.

Řada firem najímá mnoho profesionálů, aby jim navrhli takový způsob odměňování, který bude pro danou organizaci nejvíce efektivní. V této oblasti je však potřeba zahrnout zde i lidský kapitál, jelikož ten může systém odměňování úplně pozměnit. Organizace se často hodnotí podle toho, jaké jim vychází bilance, jaký uskutečnily zisk a dle jiných finančních ukazatelů. V dnešní době je však důležité zaměřit se také na hodnotové ukazatele. Žádný ze zmíněných výsledků by totiž organizace nerealizovala, pokud by správně nepečovala o své zaměstnance. Zaměstnanci jsou totiž ti, kteří se starají o svěřené klienty a pouze spokojení zaměstnanci se mohou správně starat a pečovat o své klienty, aby byli spokojeni.

Cílem této diplomové práce bude analyzovat stávající systém odměňování ve vybrané bankovní společnosti a na základě výsledků navrhnout řešení pro jeho úpravu. Návrh bude koncipován tak, aby vedl zaměstnance k efektivnějším, stabilnějším a dlouhodobým výsledkům.

Pro dosažení cíle práce bude text rozdělen na dvě části, teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. První, teoreticko-metodická část bude rozdělena na tři kapitoly.

První kapitola obsahuje úvod do problematiky této diplomové práce.

V druhé kapitole bude popisována metodika a použité metody zpracování diplomové práce, konkrétně analýza, syntéza a dotazníkové šetření.

Třetí kapitola bude zaměřena na teoretická východiska odměňování zaměstnanců a bude rozdělena na následující podkapitoly. V podkapitole Řízení lidských zdrojů budou představeny definice a pilíře řízení lidských zdrojů, poté v podkapitole Motivace zaměstnanců budou zmíněny motivační nástroje a jejich hmotné a nehmotné faktory a krátce nastíní také problematiku spokojenosti zaměstnanců. Následující podkapitola bude zaměřena na odměňování zaměstnanců a konkrétně zde bude popsáno řízení odměňování zaměstnanců, strategie odměňování zaměstnanců, politika odměňování zaměstnanců a celková odměna.

Další podkapitola nese název Hodnocení práce. Zde budou popsány jednotlivé metody hodnocení práce. Poslední podkapitola této části je pojmenována názvem Mzda a mzdové formy a budou zde formulovány mzdové struktury, mzdové formy a jednotlivé složky mezd a zaměstnaneckých výhod.

V druhé, aplikačně-ověřovací části se kapitola číslo 4 bude zabývat charakteristikou bank, konkrétně činnostmi bank a jejich stručnou historií. Jelikož bude tato práce zaměřena na fiktivní firmu bankovního sektoru, není zde možné popsat charakteristiku konkrétní organizace. Proto bude v dalším textu název banky nahrazen pouze slovem „Banka“.

Poté bude následovat pátá kapitola části, kde bude představen konkrétní systém odměňování ve vybrané bankovní společnosti. Tato kapitola bude rozdělena na hmotné odměňování, nehmotné odměňování a dotazníkové šetření. Zde budou zveřejněny také přesné výsledky dotazníkového šetření a budou znázorněny pomocí grafů a tabulek.

V pořadí šestá kapitola už se bude zabývat konkrétními návrhy a doporučeními na úpravu systému odměňování, které vyplynou z výsledků dotazníkového šetření.

V poslední, sedmé kapitole bude závěrem shrnuto vše, čím se tato diplomová práce bude zabývat.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Navržení změn úpravy systému odměňování vybraných zaměstnanců anonymní firmy bankovního sektoru bude předcházet teoretické zpracování podkladů pro odměňování zaměstnanců, a poté bude provedeno praktické zpracování.

2.1 Metodika

Teoretická část je zpracována na základě seznámení se s vybranou odbornou literaturou, věnující se tématice řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců, poté výběrem vhodných děl a zdrojů, a následnou analýzou a zpracování již konkrétní odborné české a zahraniční literatury a případně internetových zdrojů.

Praktická část práce se zabývá již konkrétními formami odměn Banky. Ke zpracování jsou v první řadě použity interní zdroje a vlastní zkušenosti pracovníků Banky. Hlavní součástí zpracování praktické části pak náleží forma dotazování zaměstnanců Banky, konkrétně písemným dotazníkem v elektronické podobě. Cílem dotazníku je zjištění spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s nastavením systému odměňování. Vyhodnocení nastavení systému odměňování Banky proběhne na základě zpracování přijatých dotazníků, které budou přehledně interpretovány pomocí grafických znázornění a vysvětlení. Na základě výsledků budou představeny nové návrhy a řešení, které by dle odpovědí zaměstnanců vedly k větší spokojenosti se systémem odměňování.

2.2 Metody

1. Analýza

- Podstatou analýzy je rozložení celku na jednotlivé části a jejich následné zpracování a identifikování, které je důležité pro nalezení vhodných informací.
- V diplomové práci je tato metoda použita při studiu literárních děl. Z řady knih jsou vybrány důležité a vhodné, a ty jsou následně detailně zkoumány. Z vybraných kapitol knih jsou poté použity konkrétní věty a definice.

2. Syntéza

- Použitím syntézy, dochází ke sjednocení jednotlivých částí v jednotný celek.

- V diplomové práci je tato metoda využita pro logické spojení jednotlivých definic a vět v postupně na sebe navazující jednotný text.
3. Dotazování formou elektronického dotazníku
- Dotazování slouží ke sběru určitých dat. Dotazník se skládá z jednotlivých otázek, které napomáhají k získání informací, týkajících se dotazovaného.
 - V této diplomové práci je využit elektronický dotazník, který napomohl k získání názorů a postojů vybraných zaměstnanců Banky.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Téma odměňování zaměstnanců je důležitou disciplínou oboru řízení lidských zdrojů. Tato část práce bude zaměřena na vysvětlení obecně platných definic, které se řízení lidí a odměňování zaměstnanců týkají, ať už přímo či pouze zprostředkovaně.

Konkrétně se bude věnovat vysvětlení činností oboru řízení lidských zdrojů a krátce nahlédne do původní koncepce. Budou uvedeny pilíře, na základě kterých je řízení lidských zdrojů úspěšnější. V této části práce bude představena také motivace zaměstnanců, vysvětlí se rozdíly mezi motivací a stimulací zaměstnanců a budou prezentovány motivační nástroje. Další část této kapitoly pak bude zaměřena na odměňování zaměstnanců, jeho řízení, cíle, strategie a politiku obecně. Poslední část se bude zabývat mzdou a mzdovými formami a budou zde představeny a vysvětleny jednotlivé složky mezd, odměn a zaměstnaneckých výhod, které se v bankovní sféře mohou objevovat.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je hlavní součástí řízení organizace, které se zaměřuje na své pracovníky. Profesionální řízení zaměstnanců se tak stává nejdůležitějším předpokladem úspěšného fungování celé firmy. Podmínkou jsou schopnosti manažerů a pracovníků úseku lidských zdrojů získat a udržet kvalitní zaměstnance, vést je k dlouhodobému rostoucímu výkonu, motivovat je ke stále lepším výsledkům, pěstovat v nich loajalitu k nadřízeným, zaměstnavateli i celé společnosti, odstraňovat překážky, které by mohli bránit v jejich profesním rozvoji a také řešit lidské a mezilidské problémy na pracovišti.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 27)

Koncepce řízení lidských zdrojů, kterou teoretici zformulovali již v 80. letech 20. století, vycházela z oblastí zaměřených na lidské chování, lidský kapitál, pracovní vztahy a strategické řízení. Proto řada kritiků tuto oblast brala pouze jako synonymum pro původní personální řízení. Praktická částí řízení lidských zdrojů se již ale nezabývá původní filozofií. Stručně se jedná o veškeré úkony, kterým se ve svém pracovním životě personalisté a manažeři věnují. Pro shrnutí, mezi jejich cíle můžeme zařadit podporování efektivního dosahování všech strategických cílů celé organizace, či jednotlivých úseků, pomocí vytváření

a uplatňování strategií lidských zdrojů, přispívání k rozvíjení kultury společnosti zaměřené na dosahování co nejvyššího výkonu, podporování a uplatňování etických přístupů k řízení zaměstnanců, usilování o vytváření pozitivních vztahů na pracovištích a případné navozování vzájemné důvěry mezi managementem, zaměstnanci a také vedením společnosti. A v neposlední řadě zde patří také pro organizaci získávání, udržování, vzdělávání a rozvíjení talentovaných, kvalifikovaných, oddaných a angažovaných zaměstnanců.

3.1.1 Pilíře úspěšného řízení lidských zdrojů

Jak popsal Jan Urban (2013, str. 12), úspěšné řízení lidí v organizaci lze rozdělit do tří pilířů znalostí a schopností, kterými by měl úspěšný manažer disponovat.

„Prvním pilířem je znalost osobních a situačních faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Znalosti spadající do této oblasti vycházejí především z poznatků psychologie práce a řízení. K osobním faktorům výkonnosti patří především schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Jde o faktory, které si lidé na pracoviště přinášejí. Některé z nich mohou organizace a jejich pracovníci ovlivnit. K situačním faktorům osobní výkonnosti patří ty, které jsou z velké části pod vlivem manažera či jeho organizace. Patří k nim především způsob řízení, vedení a komunikace s pracovníky.

Druhý pilíř úspěšného řízení lidí, navazující na předchozí, tvoří schopnosti, které bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera. Uplatňují se totiž při jeho jednání a komunikaci se spolupracovníky. I tyto schopnosti se však opírají o určitá pravidla. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmů apod.

Třetí pilíř tvoří principy řízení lidských zdrojů organizace. Na rozdíl od předchozích oblastí, jde o pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců, například o pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich pracovních či výkonových cílů, hodnocení jejich výkonu, tvorby základních i výkonových mezd, školení a tréninku zaměstnanců, řízení změn, firemní kultury apod. I pravidla a postupy spadající do této oblasti plynou z obecně platných zásad řízení lidí, mohou však vyplývat i z požadavků diktovaných podnikem a jemu odpovídající personální strategii organizace.“

3.2 Motivace zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, mezi důležité úkoly pracovníků na manažerských postech, patří také vytváření, modifikování a správně uplatňování principů pro motivovanost svých pracovníků. Je velice důležité porozumět a umět správně používat faktory, které zaměstnance motivují. Na základě těchto faktorů by pak mělo docházet k vytváření postupů a procesů odměňování zaměstnanců, což zvýší nejen výkonnost pracovníků, ale také zlepší pracovní angažovanost, oddanost a celkové smýšlení o své zaměstnavatelské firmě. Také proto se říká, že nejpracovitější a nej spokojenější zaměstnanec je ten, který je nejlépe motivovaný.

3.2.1 Motivační nástroje

Pokud se vedoucímu pracovníkovi úspěšně daří své podřízené správně motivovat, jejich výkon a produktivita může podstatně růst. Správnou motivací může docházet k trvalému posilování pracovního nasazení a odpovědnosti a může zvyšovat ochotu a iniciativu zaměstnanců. Tím, že manažer správně používá motivační nástroje, ať už okamžité či dlouhodobé, pozitivní nebo negativní, podstatně ovlivňuje konkurenceschopnost celé společnosti.

Motivační nástroje se v základu dělí podle toho, zda se opírají o faktory motivace vnitřní nebo vnější nebo také jinak motivace hmotné nebo nehmotné.

Hmotné faktory motivačních nástrojů

Pracovníci, kteří preferují motivaci ve formě hmotných odměn, jsou často vázání na materiální statky. Může se jednat o lidi, kteří mají vyšší povinné výdaje domácnosti, ať už hypotéku, velké náklady na domácnost či živí více členů rodiny nebo se může jednat o zaměstnance, jejichž finanční situace je vyrovnaná, avšak mají sklon ke shromažďování majetku či mají nastaven vysoký životní standart. Tito pracovníci vždy preferují finanční odměnu za práci, oproti uznání či jiným duševním hodnotám. Jako adekvátní odměnu mohou brát zvýšení platu, jednorázovou finanční odměnu, navíc zaměstnaneckou výhodu apod. Většinou chtějí dopředu vědět, jakou odměnu jim práce přinese a jejich standardem je bonusová odměna za každou práci navíc.

K posílení motivace takovýchto pracovníků je vhodné mít vždy dopředu stanovená jasná očekávání výsledků jejich práce. Je dobré mít určeno a zaměstnancům jasně sděleno,

jakou odměnu za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí mohou získat. Finanční odměna bývá pro pracovníky jednou z nejsilnějších motivací, a proto je dobré posílit podíl výkonového odměňování k celkovému odměňování pracovníků.

Nehmotné faktory motivačních nástrojů

Lidé mohou ale pracovat s velkým nasazením i v případě, že žádnou finanční odměnu neočekávají. Často se stává, že i bez vnější motivace zaměstnanci podávají vyšší výsledky, než pracovníci tzv. přemotivovaní. Jejich výsledky jsou způsobeny hnací silou vnitřních faktorů, kdy se zaměstnanec věnuje práci nad rámec běžných úkonů z důvodu velkého profesního zájmu nebo potřebou vnitřního sebehodnocení. Tito zaměstnanci si většinou zvolili práci, která je baví a vnitřně je naplňuje. Často preferují pocit uznání a respektování před materiální odměnou. Jejich cílem je vykonávání zajímavé, smysluplné nebo společensky uznávané práce. Plnit své úkoly tak, aby na něj byl zaměstnavatel i zaměstnanec sám hrdý, získávat nové zkušenosti a hlavně mít neustále přátelské prostředí na pracovišti.

K posílení motivace pracovníků preferujících nehmotné odměny slouží například umožnění jim věnovat se rozmanitějším úkolům s vyšší samostatností. Takovým pracovníkům je potřeba zadávat úkoly tak, aby získali nové zkušenosti a kompetence. Upozornit je na to, proč jsou právě tyto úkoly důležité k dosažení cílů organizace. Je vhodné také zaměstnanci vyjádřit důvěru, že právě on se svými schopnostmi tento úkol zvládne nejlépe. Nejvíce pak takového člověka motivuje upřímná pochvala a poděkování za perfektně odvedenou práci.

3.2.2 Spokojenost pracovníků

Základem účinné motivovanosti zaměstnanců je, aby netrpěli nespokojeností, která by jim bránila v motivaci. Manažeři by se měli zamýšlet nad tím, zda spokojenost pracovníků nemohou snižovat faktory, které by jejich zaměstnavatel mohl lehce odstranit.

„Pracovní nespokojenost neovlivňuje jen motivaci, ale jejím prostřednictvím, přímo či nepřímo, i výkonnost. Průzkumy například opakovaně zjistily, že spokojenost zákazníků je vyšší u firem majících spokojenější zaměstnance. Největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace zaměstnanců má jednání jejich přímých nadřízených. Jde většinou o jednání, které je zbytečné a nesouvisí s objektivními podmínkami práce. Dokážou-li se mu

vedoucí vyvarovat, stává se pro ně motivace jejich spolupracovníků podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat. K nejčastějším příčinám zbytečné demotivace patří nespravedlivé hodnocení (či subjektivní dojem, že k němu dochází) a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců.

Zdrojem demotivace je jak pocit nespravedlivého finančního ohodnocení, tak nespravedlivé hodnocení slovní. Na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního, zaměstnanci většinou reagují tím, že své pracovní úsilí omezí. Mohou však i ztratit víru ve své schopnosti a pracovat s nejistotou, nebo začít uvažovat o tom, že svou organizaci opustí.

Zdrojem demotivace může být i zbytečná či apriorní nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Pro většinu osob platí, že důvěra či pozitivní očekávání týkající se jejich výkonu jejich motivaci zvyšují. Projevy nedůvěry působí obráceně.“ (Urban, 2013, str. 120)

Na následujícím obrázku 3.1 je možné sledovat nástroje pro motivaci zaměstnanců (kteří se zabývají rutinní prací) a jejich seřazení od nejvíce užívaného po užívané nejméně. Tento výzkum realizovala a zveřejnila společnost *Trexima, zaměřeno na člověka*, v březnu roku 2015.

3.1 Nástroje pro motivaci rutinních pracovníků

(% firem, které daný nástroj používá)



Zdroj: HR Monitor, Trexima, zaměřeno na člověka, březen 2015

3.3 Odměňování zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, odměňování zaměstnanců úzce souvisí s jejich motivací, avšak tyto pojmy není možné zaměňovat. Autoři Herzberg, Mausner a Snyderman (2010) se ve své knize zabývají důležitostí správně porozumět, ale také uměním dobře používat faktory, které mohou lidi motivovat. Na základě těchto faktorů by se měli vytvářet postupy a metody v systému odměňování, které mohou pomoci zvýšit úroveň motivace zaměstnanců, pracovní angažovanost a oddanost zaměstnanců k organizaci. Tyto faktory také mohou podpořit jejich pozitivní, spontánní a dobrovolné chování. Teorie motivace je účinný nástroj pro vytvoření efektivního systému odměňování. V podstatě se jedná o návod pro praktické kroky, které jsou potřebné k vytvoření plnohodnotného systému odměňování.

Odměňování zaměstnanců patří k jednomu z nedůležitějších a také nesložitějších úkonů oboru řízení lidských zdrojů. Patří zde také ale získávání a udržování si kvalitních zaměstnanců, přispívání k růstu výkonu a produktivity pracovníků a zajišťování nákladové konkurenceschopnosti firmy. Dále zde patří také zabezpečování, aby podniková produktivita práce neustále rostla rychleji než mzdy zaměstnanců. Může se zde řadit také vnitřní spravedlnost, tzn. rozdělování mezd podle odpovídající složitosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic i konkrétních výsledků jednotlivých osob.

3.3.1 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.“ (Armstrong, 2009, str. 20)

Cíle řízení odměňování

Mezi hlavní cíle řízení odměňování zaměstnanců patří podporování kultury vysokého výkonu zaměstnanců, jejich motivování a získávání oddaností a angažovaností jak k zaměstnavatelům a nadřízeným, tak k celému podniku. Pomáhání získávání a udržování potřebné vysoké kvality pracovníků, odměňování správné věci, tzn. přehlednost v důležitosti z hlediska chování zaměstnanců a jejich výsledků. Dále propojování postupů odměňování zaměstnanců s celkovými cíly podniku. Zároveň i jejich propojení s hodnotami a potřebami jednotlivých pracovníků a hlavně odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou v zaměstnání vytvářejí.

Na následujícím obrázku 3.2 je možné pozorovat, jak se v minulosti vyvíjelo řízení odměňování od jednoduchých, avšak ne příliš výsledků hodných úkonů, k praktikám mnohem efektivnějším. Tento vývoj probíhal několik let a vedl nejen k lepšímu chování se organizace k zaměstnancům, ale také ke konkurenceschopnosti celé organizace.

3.2 Přehled vývoje řízení odměňování

OD		K
Nerealistická očekávání		Nový realismus
Zaměření na zájmy podnikání		Provázání odměňování s podnikovou strategií, potřebami pracovníků a požadavky prostředí
Izolované iniciativy	→	Integrované řízení odměňování
Orientace na peněžní odměny a pobídky		Orientace na celkovou odměnu, angažovanost a oddanost organizaci
Systém odměňování: mechanistický, nepružný, nadměrně složitý		Proces odměňování: organický, variabilní, relativně jednoduchý
Zvyšování mzdy/platu: individuální výkon/doba zaměstnání		Zvyšování mzdy/platu: přínos, dovednosti a znalosti
Plánování		Praktikování, provádění, jednání
Podoba: nejlepší možný způsob (nejlepší praxe)		Proces: nejlepší možný soulad s charakteristikami a potřebami organizace
Informování (možná): oznamování shora dolů		Komunikování a zapojování lidí
Změny v podobě „velkého třesku“		Evoluční, postupné změny
Dohadování, handrkování, sliby		Kritické vyhodnocování iniciativ a jejich efektivnosti (uplatňování koncepce řízení lidského kapitálu)

Zdroj: (Armstrong, 2009, str. 29)

3.3.2 Strategie odměňování zaměstnanců

„Strategie odměňování je součástí strategie řízení lidských zdrojů v organizaci. Definuje záměry organizace o tom, jak odměňovat své zaměstnance, jak by měla být vytvářena její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Odpovídá na dvě základní otázky: 1. kde chceme, aby byla naše praxe odměňování během několika let, 2. jak se tam chcete dostat. Zabývá se tedy nejen konečnými stavy (výsledky), ale i prostředky. Jako konečný stav popisuje vizi toho, jakou podobu bude mít odměňování za několik let. Co se týká prostředků, ukazuje, jak se očekává, že se tato vize bude uskutečňovat.“ (Horváthová a kol., 2014, str. 176)

Alena Hanzelková a kol. (2013) zase ve své knize uvádí, že je-li strategie odměňování ve firmě naformulována, vycházejí z ní podmínky pro posuzování vztahu mezi již probíhajícím stavem a plánem (strategií) do budoucna. Například může jít o získání žádaných profesí, zřídka kdy objevujících se na trhu práce, udržování si pro firmu klíčových a významných zaměstnanců tím, že dostávají vyšší mzdy, než jsou k dispozici u konkurenční organizace, nebo naopak strategie organizace může také určit, které jednoduše dostupné profese mohou být podhodnoceny. Obecně jde tedy o nastavení prostředků tak, aby směr vedl nejen k naplnění cíle celé personální strategie, ale také cílů z tzv. nadřazené strategie. Za výhodné se považuje, když vedení dané organizace přidělí objem peněz příslušnému manažerovi, ale ponechá mu dostačující volnost pro jejich přerozdělení.

3.3.3 Politika odměňování zaměstnanců

Politika odměňování představuje konkrétní návody, jak se daná organizace bude v systému odměňování řídit a rozhodovat. Mezi záležitostmi politiky odměňování se může řadit rozhodování o platových tarifech, zveřejňování informací o odměnách a platech zaměstnanců, rozhodování o uplatnění odměn podle zásluh, výkonu, schopností, dovedností, rozhodování o udělování zaměstnaneckých benefitů a jiných výhod.

Principy politiky odměňování

Jak popisuje Jiří Bláha s kolektivem (2005), ve své knize Personalistika pro malé a střední firmy, základní principy pro uplatňování politiky odměňování jsou rozdělovány na princip výkonnosti, zásluhovosti a smíšený princip.

Princip výkonnosti klade důraz na výkon a přínos zaměstnance pro danou organizaci. Musí tedy docházet k rozeznávání organizací přínosných a výkonných zaměstnanců, oproti zaměstnancům nekvalitním. Zaměstnanci, kteří určité úrovně nedosahují, jsou ve většině případů propuštěni. Naopak zaměstnanci vykazující nadprůměrné výsledky jsou po zásluze odměněni.

Princip zásluhovosti u zaměstnanců zohledňuje počet odpracovaných let a mzda se poměrově stabilně zvyšuje. Můžeme zde například zařadit mzdové tarify. Tento princip se uplatňuje především v případě, že chceme zaměstnance stabilizovat a motivovat plošně. Firma tak předchází větší fluktuaci zaměstnanců a udržuje si pracovníky odborně zaškolené a schopné.

Princip smíšený pak v daných poměrech kombinuje oba předešlé principy.

3.3.4 Celková odměna

„Odměňování a plat nejsou identickými pojmy. Platem se hovorově označuje plat základní. Odměňování zahrnuje všechny komponenty finančních a materiálních hodnot, které jsou poskytovány jako protihodnota za vykonanou práci. Taková souhrnná celková odměna představuje sumu všech hotovostních a bezhotovostních složek odměňování, včetně tzv. nadhodnot vyžadovaných spolupracovníky. Vývoj systémů odměňování vykazuje trend k jejich flexibilitě. Promítají se do něj i trvale rostoucí platy v různých růstových oborech. Tato flexibilita však již započala uplatňováním různých nepravidelných složek odměny (např. ryze individuální složky platu, firemní hospodářský výsledek, dosažení týmových cílů).“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, str. 86)

Složky celkové odměny

Podle Armstronga (2015) je celková odměna kombinací hmotných a nehmotných odměn. *Celková hmotná odměna*, nebo také transakční odměna se dále může členit na základní peněžní odměnu (mzda, plat), doplňkovou peněžní odměnu (kvartální bonusy, roční bonusy) a zaměstnanecké výhody (příspěvek na penzijní připojištění, cafeteria systém). *Celková nehmotná odměna*, nebo jinak vnitřní či relační odměna pak zahrnuje práci samotnou, různé pracovní zkušenosti, nepeněžní uznání, úspěch a růst v zaměstnání. Pro lepší pochopení slouží následující obrázek 3.3.

3.3 Složky celkové odměny



Zdroj: (Armstrong, 2015, str. 424)

3.4 Hodnocení práce

„Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa, role) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům, rolím) ve firmě.“ (Koubek, 2011, str. 166)

Koubek (2011) ve své knize také zmiňuje, že hodnocení práce slouží k tomu, aby odměna pracovníka odpovídala požadavkům a náročnosti práce na daném pracovním místě. Hodnocení práce nestanovuje konkrétní výši odměny, ale hodnotí zjištěné požadavky pracovního místa a stanovuje jejich relativní hodnotu, na tomto základě pak klasifikuje práci podle jejího významu.

3.4.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců existuje řada postupů a metod. Pro srozumitelné a přesné pochopení se často používá rozdělení na metody srovnávací a nesrovnávací.

Srovnávací metody

Jak uvádí Horváthová a kol. (2014), srovnávací metody je vhodné využívat v kolektivu, kde je menší počet zaměstnanců, jejichž náplň práce je totožná nebo alespoň podobná.

Řadí sem tyto metody:

Metoda stanovení pořadí

- Seřazení zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího.

Metoda přidělení bodů

- Používá se pro hodnocení více kritérií najednou, přičemž každému výsledku je přiřazen určitý počet bodů, jehož součet vypovídá o pořadí.

Metoda párového srovnávání

- Porovnávání jednotlivců, každého s každým, lepší získá bod a vyhrává ten, co má nejvíce bodů.

Metoda nucené distribuce

- Jedná se o rozdělení zaměstnanců do výkonnostních skupin. Metoda slouží k vyzdvížení nejlepších zaměstnanců a případného nominování do talentového programu nebo naopak k nalezení nejhorších a zahájení patřičných postupů k jejich nápravě.

Nesrovnávací metody

Horváthová a kol. (2014) také uvádí, že nesrovnávací metody jsou vhodné pro hodnocení jednotlivých zaměstnanců zvlášť. Přičemž hodnocení probíhá díky standardizovaným hodnotícím kritériím, kde je vždy stanovena určitá škála případných odpovědí.

Mezi nesrovnávací metody jsou řazeny:

Řízení podle cílů

- Jedná se o domluvu nadřízeného se svým zaměstnancem na stanovených cílech a případně akčních plánech k jejich naplnění. Po uplynutí dané doby se hodnotí, které cíle byly splněny, případně na kolik procent či z jaké části.

Hodnotící (klasifikační) stupnice

- Je považována za nejčastěji užívanou metodou hodnocení zaměstnanců. Předem se stanoví slovní, numerická nebo grafická škála a definují se úkony, díky kterým jsou zaměstnanci do jednotlivých škál zařazeni.

Metoda BARS

- Tato metoda se užívá pro hodnocení chování zaměstnance na příslušném pracovním místě. Je dána škála od „excelentní“ po „nevyhovující“ a manažer společně s personalistou a zaměstnancem příslušného pracovního místa definují znaky chování, které k jednotlivému stupni náleží. Na základě pozorování chování daného zaměstnance se přiřadí k jednotlivému stupni a ohodnotí se.

Metoda klíčových událostí

- Považuje se spíše za doplňkovou část hodnocení zaměstnance, kdy se zaznamenávají klíčové události, které se zaměstnanci za příslušné období staly a přiřazují se buď jako vysoce efektivní, nebo vysoce neefektivní vůči chování zaměstnance.

Metoda assessment centre

- Řadí se sem např. rozhovory, prezentace, modelové situace a jejich řešení, hraní různých rolí, psychologické testy apod.

Hodnocení na základě norem

- Srovnání platných a závazných norem pro příslušné pracovní místo s chováním zaměstnance.

3.5 Mzda a mzdové formy

„Mzda má obvykle povahu peněžitého plnění, ale zákon připouští, aby byla poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Není-li mzda zaměstnance pevně určena v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním např. mzdovém předpise, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena písemně předem mzdovým výměrem. Ten musí být vydán zaměstnancům v den nástupu do práce. To platí i pro změnu výše mzdy – nelze ji proto činit zpětně. Eventuální změna mzdového výměru nebo nový mzdový výměr musí být zaměstnanci vydán nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať již s tarifní mzdou nebo bez ní, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.) a může zavést různé složky mzdy (prémie, odměny, příplatky, tzv. 13. a 14. mzdu aj.). Povinně však musí být poskytovány mzdové složky, jako jsou kompenzace práce přesčas, kompenzace práce ve svátek, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v sobotu a v neděli.“ (Šubrt, 2014, str. 53)

3.5.1 Mzdové struktury

„Mzdová/platová struktura je tvořena tarifním stupněm a rozpětím mzdového/platového tarifu se stanoveným minimem a maximem, mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda/plat. Tarifní stupeň je pak dán mzdovou/platovou třídou a mzdovým/platovým stupněm. Mzdová/platová struktura definuje různé úrovně peněžní odměny za práce nebo jejich skupiny s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření a někdy i s ohledem na vyjednané sazby za práce.

Mzdová struktura plní několik funkcí. Poskytuje rámec pro řízení základních peněžních odměn a někdy i pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Poskytuje rámec pro spravedlivou, slušnou, důslednou a průhlednou politiku odměňování a motivování zaměstnanců. Definuje úroveň mezd u jednotlivých prací. Zohledňuje sazby srovnatelných prací na trhu práce. Poskytuje prostor pro zvýšení odměny podle výkonu, dovedností, schopností a přínosu v rámci mzdových rozpětí. Specifikuje pravidla, podle nichž může docházet k přesunům prací

nebo zaměstnanců mezi úrovněmi, stupni nebo pásy struktury. Poskytuje spravedlivý a vnitřně vyvážený základ pro motivování a odměňování zaměstnanců. A je nástrojem umožňujícím poměrně snadno kontrolovat vývoj mzdových nákladů organizace.

Existují dva základní způsoby tvorby mzdové struktury. Buď rozpětí mzdových tarifů na sebe navazují, takže při dosažení maxima rozpětí pro daný tarifní stupeň se mzda zaměstnance může zvýšit pouze jeho přeřazením do stupně vyššího. Nebo rozpětí mzdových tarifů se překrývají, takže výborně pracujícího zaměstnance nižšího tarifního stupně je možno odměňovat lépe než podprůměrného zaměstnance stupně vyššího.“ (Horváthová a kol., 2014, str. 187-188)

3.5.2 Mzdové formy jako nástroje odměňování

„Mzdovou formou se rozumí způsob výpočtu odměny za práci, za výkon při stejné obtížnosti. Mzdové formy stimulují ke zlepšení výkonu. Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování.“ (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 233). Mzdových forem existuje mnoho variant, které lze třídit z různých pohledů. V této práci budou rozděleny do následujících částí.

Základní/časová mzda

Základní, nebo jinak také pevná či časová mzda je pevně daná, většinou smluvně nebo tarifně dohodnuta výše mzdy, která se často v průběhu roku nemění. Časová mzda představuje předem dohodnutou částku, kterou zaměstnanec obdrží za odpracované hodiny, dny, týdny, měsíce apod. Je tedy fixně dána podle odpracované doby. Váže se k profesi, kterou zaměstnanec vykonává a také k organizaci, ve které pracuje. Může být také jinak vysoká v různých oblastech dané země, ve které člověk pracuje a může se měnit se vzděláním, které má zaměstnanec dokončené.

Úkolová mzda

Úkolová mzda se řadí mezi jednu z nejprimitivnějších mzdových forem. Zaměstnanec obdrží odměnu za každou jednotku odvedené práce. Celková mzda zaměstnance pak je tvořena součinem předem dané ceny za jednotku práce s počtem odpracovaných jednotek.

Tato forma mzdy se nejčastěji používá v dělnických profesích. Pracovník tak není hodnocen za čas, který nad prací stráví, ale za množství odvedené práce. Důležité je ale nastavení hodnocení kvality práce, neboť může docházet k tomu, že s úmyslem získat co nejvíce peněz za co nejkratší dobu, pracovník daný úkol odbude.

Provize

Provizní složka mzdy je nejčastěji vázaná na množství prodeje zboží či služeb zaměstnance pro danou organizaci. Bývá dána procentuálním poměrem nebo pevně danou částkou z kusu. V praxi je možné se s provizní mzdou setkat například u realitních makléřů, kteří jsou odměňováni podle prodejů nemovitostí nebo u tzv. podomních prodejců, kteří jsou hodnoceni přesně za počet prodaných kusů zboží.

Provizní odměna existuje také jako doplňková složka pevně dané mzdy. Opět je vázaná s množstvím prodaného zboží či služby, ale základní smluvně danou mzdu nijak neohrozí. Tato kombinovaná forma odměny je typická pro asistenty prodeje v obchodech, úředníky na poštách a také poradce v bankách. Nutno však podotknout, že provizní složka mzdy je z celkové mzdy bankovního poradce jen opravdu malou součástí.

Prémie a bonusy

Prémie bývají vypláceny na základě hodnocení výkonů, které bývá prováděné buď měsíčně, kvartálně nebo ročně. „Aby systém výkonových prémie byl schopen zajistit diferenciaci mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, motivoval pracovníky k maximálním výkonům při zajištění maximální kvality jejich práce a současně byl vnímán jako objektivní (spravedlivý), jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení, zejména na stanovení adekvátních kritérií při hodnocení výkonu a vhodných metod pro měření nebo záznam výkonu. Motivační vliv výkonových prémie předpokládá, že zaměstnanci mají možnost svůj výkon ovlivnit.

Kromě individuálních výkonů jsou v mnohých organizacích sledovány výkony celého týmu, pobočky, oblasti nebo firmy jako celku. I tyto výkony se v rámci hodnocení sledují a promítají do pohyblivé složky platu. Jejich procentuální rozložení je různé, záleží na filozofii odměňování v organizaci i na typu pozice. Například organizace založena na týmové spolupráci bude týmovým ukazatelům výkonu přikládat mnohem vyšší váhu než organizace preferující individuální výkony. Útvarové a celofiremní ukazatele tvoří obvykle

menší část pohyblivé složky, jejich váha stoupá směrem k manažerským pozicím.“ (Pilařová, 2008, str. 61-62).

Zásluhové odměňování

Mezi odměny typu zásluhového odměňování můžeme řadit mzdy a platy za schopnosti, případně znalosti či dovednosti k vybrané pozici. Koubek (2011) tuto formu odměn popisuje jako odměnu, která se váže na schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně plnit své pracovní úkoly. Pro danou zaměstnaneckou roli se vybírají určité vhodné schopnosti, znalosti či dovednosti, a hodnotí se jejich plnění daným zaměstnancem. Výsledku hodnocení je poté přiřazena patřičná odměna, která však může být zaměstnanci také odebrána.

Výše takové odměny se stanoví buď procentuálním podílem základní mzdy, nebo pevně danou částkou. Cílem této formy odměny je motivování pracovníků ke zvyšování svých schopností a kvalifikací a stabilizování dlouhodobě výkonných zaměstnanců v organizaci.

Při zásluhovém odměňování zaměstnance se často volí také hodnocení kompetencí či přínosu zaměstnance organizaci. „Kompetence představují prokazatelné charakteristiky osoby zahrnující vlastnosti, dovednosti, znalosti a chování, které umožňují výkon. Základem systému odměňování na základě kompetencí je, že zaměstnanci jsou odměňováni podle úrovně jejich kompetencí, které při vykonávání svých rolí demonstrují. Lidé jsou placeni za svou schopnost pracovat nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Odměňování na základě kompetencí může být definováno jako placení lidí za rozvoj a používání jejich dovedností, znalostí, schopností a chování, které podporují vysokou úroveň výkonnosti jednotlivce, týmu i celé organizace. Odměňování na základě kompetencí se spíše používá u manažerských pozic a u vysoce kvalifikovaných specialistů, přičemž se u těchto kategorií klade důraz nejen na znalosti a dovednosti, ale v první řadě na žádoucí chování směřující k výsledkům, na žádoucí plnění role manažera či vysoce kvalifikovaného specialisty. Odměňování podle kompetencí je možné kombinovat s odměňováním na základě výkonu, což je v praxi běžnější.

Podstatou odměňování na základě přínosu je to, že zaměstnanci obdrží odměnu, jejíž poskytnutí je navázáno jak na hodnocení výsledků práce vykonávané jednotlivcem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do své práce vnáší v podobě úrovně kompetencí ovlivňujících tyto výsledky. Jinými slovy, zaměstnanci jsou odměňováni nejen za to, čeho dosáhli, ale i za to, jak toho dosáhli. Zda bude zásluhová odměna, pokud vůbec bude v organizaci používána, provázaná s výkonem, přínosem či kompetencemi, vždy záleží

na rozhodnutí organizace. Každá s formou zásluhového odměňování má své výhody a nevýhody, což je přehledně popsáno na následujícím obrázku 3.4.“ (Horváthová a kol., 2014, str. 199)

3.4 Porovnání systému odměňování

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní mzdy / platu nebo bonusy závisejí na hodnocení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ■ Může motivovat (ale je to nejisté) ■ Spojuje odměny s cíli ■ Uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci ■ Sděluje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nemusí motivovat ■ Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní ■ Škodí týmové práci ■ Zaměřuje se na výstup, a nikoliv na kvalitu ■ Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu ■ Je obtížné je dobře řídit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze ■ V organizacích s kulturou orientovanou na výkon ■ Když může být výkon měřen objektivně
Odměňování podle schopností	Zvýšení mzdy závisí na úrovni schopností	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností ■ Povzbuzuje k rozvoji schopností ■ Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založenými na schopnostech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posouzení úrovně schopností může být obtížné ■ Ignoruje výstup – nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány ■ Spoléhá na dobře proškolené a oddané liniové manažery 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit ■ Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem a kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy ■ Kde existuje dobře vytvořená soustava schopností
Odměňování podle přínosu	Zvýšení mzdy nebo bonusy závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkonu)	Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají	Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností – může být obtížné měřit přínos a je obtížné je dobře řídit	Když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup pokrývající jak vstupy, tak výstupy

Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 591)

Podíl na výsledcích hospodaření

Jak popisují Wöhe a Kislingerová (2007), odměna formou podílu na výsledcích hospodaření se uplatňuje ve firmách, kde chtějí vedoucí nebo majitelé firem částečně nechat rozhodovat také své zaměstnance. Zaměstnanci se tak mohou podílet na úspěchu daného podniku a mohou mít tak větší zájem na dosažení větších výnosů firmy. Dochází tak k vytváření pocitu partnerství mezi jednotlivými spolupracovníky. Zaměstnanci se tak současně mohou stávat i investory, mohou získat právo na spolurozhodování, podílet se na činnostech podniku. V zaměstnancích jsou touto cestou podporovány činnosti, směřující k růstu podniku, jelikož s růstem výnosu podniku rostou také odměny zaměstnanců. Odměny mohou být vyplaceny buď v penězích nebo ve formě akcií.

3.5.3 Zaměstnanecké výhody

„Vykonávání práce je spojeno s uspokojováním potřeb člověka. Část potřeb bezprostředně souvisejících s prací člověka na pracovišti je zajišťováno formou různých zaměstnaneckých výhod. Nejzákladnější zaměstnanecké výhody jsou popsány v následujících odstavcích.

- *Stravování pracovníků* – často patří mezi povinnosti zaměstnavatele. Kvalita a struktura bývá podrobena kontrole odborových orgánů. Zaměstnavatel většinou na stravování přispívá nebo je poskytuje bezplatně. Nejčastěji se člověk setkává s finanční podporou na stravování ve formě tzv. stravenek, které zaměstnavatel hradí buď zcela, nebo jen z části.
- *Zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance* – tyto služby vyplývají ze zákona a jsou zároveň výrazem aktivní péče o zaměstnance. Patří sem umývárny, záchody, šatny, parkoviště a odpočívárny. V modernějších firmách se nachází také fitness centra, bazény, kavárny, apod.
- *Zdravotní služby* – ve velkých podnicích se můžeme setkat s podnikovými zdravotnickými zařízeními, ale i v menších organizacích musí být zajištěn určitý rozsah zdravotnických služeb. Jedná se o preventivní prohlídky, první pomoc, atd.
- *Poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek* – poskytování pracovních oděvů, jejich čištění a údržba jsou povinné pouze v některých provozech. Většinou se jedná o dobrovolnou službu poskytovanou zaměstnancům. Řada firem ovšem zavádí

jednotné pracovní oděvy pro lepší kontrolu pohybu zaměstnanců. Co se týče pracovních ochranných pomůcek, pak má na ně pracovní nárok v závislosti na povaze práce a jsou mu poskytovány přímo.

- *Zajišťování dopravy do zaměstnání* – zabezpečování dopravy zaměstnanců z místa bydliště do zaměstnání je aktuální pro podnik s dojíždějícími zaměstnanci. Při poskytování služeb spojených s dopravou je nutné sledovat návaznost jízdních řádů na začátek a konec směn, zabezpečení přístupu do závodu apod. Častější variantou bývá proplácení cest pouze v případě, že zaměstnanec musí mimořádně dojet do zaměstnání na jinou pobočku do jiného města, regionu apod. Stává se tak v případech pracovních či služebních cest, nebo v urgentním zásroku na jiné pobočce.“

(Dědina a Cejthamr, 2005, str. 237-238)

Cafeteria systém a benefitové karty

Jak napsal Stewart a Brown (2011) je samozřejmé, že všichni zaměstnanci nikdy nebudou preferovat stejné výhody. Otce s malým dítětem bude nejspíš zajímat obsáhlá zdravotní péče pro celou rodinu, žena ve středním věku bude poptávat příspěvek na důchodové spoření a mladý, svobodný a pracující člověk zase bude rád za volno navíc na cestování. Balíček odměn, který poskytuje stejné výhody pro všechny zaměstnance, nedokáže optimálně vyhovět všem. Potenciálním řešením je flexibilní program výhod, který umožňuje každému zaměstnanci výběr vlastního benefitu z velké nabídky možností. Tento program výhod je také nazýván jako Cafeteria systém.

„Cafeteria systém funguje na základě stanovení firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů, kdy je rovněž stanoven roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.

V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů. To lze nabídnout nejen výše popsáním

způsobem „cafeteria“, ale i tzv. předplacenou benefiční kartou, která představuje vhodný způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Dnes se často jako alternativa benefičních karet nabízejí také kupóny na volnočasové aktivity, podobné stravenkám. Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní, proto by nabídku takovýchto benefitů měl zvážit každý zaměstnavatel.“ (Macháček, 2010, str. 2)

Efektivita výhod

Kociánová (2010) se ve své knize zmiňuje o tom, že zaměstnaneckou výhodu můžeme chápat jako složku odměny, která je poskytována navíc k odměnám peněžním. Nejedná se tedy o odměnu přímo. Jako cíle politiky výhod pro zaměstnance můžeme brát poskytování atraktivních a konkurenceschopných souborů celkových odměn, které umožňují získávání i udržování vysoce kvalitních pracovníků. Dále se politika zaměstnaneckých výhod zabývá uspokojováním osobních potřeb pracovníků a posiluje oddanost a pocit závazků zaměstnance vůči zaměstnavatelské organizaci.

Tyto výhody nemívají přímý vliv na výsledky zaměstnance. Často ale ovlivňují postoj zaměstnance vůči organizaci a mohou působit na spokojenost pracovníků. Může se však stát, že si pracovníci ani neuvědomují, že jim zaměstnavatel poskytuje výhody jako něco navíc, oproti jiným firmám a berou výhody jako samozřejmost. Aby k tomu nedocházelo, je potřeba výhody obměňovat a aktualizovat, nabízet nové, přitažlivější. Důležitá je také informovanost pracovníka o zaměstnaneckých výhodách a průběžném připomínání, případně delegování změn, ke kterým dochází.

4 Charakteristika organizace

Jelikož tato práce popisuje odměňování zaměstnanců fiktivní organizace bankovního typu a není tedy možné charakterizovat konkrétní organizaci, zaměřuje se tato část práce na popis charakteristických rysů všech bank obecně. V následujících odstavcích jsou zmíněny principy a činnosti bank a následně také historický vývoj bankovníctví ve světě.

„Banky jsou začleňovány do skupiny finančních zprostředkovatelů, tedy subjektů, které na ziskovém principu realizují tok finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty. Základní formou bankovního zprostředkování je přijímání vkladů od ekonomických subjektů a jejich alokace ve formě bankovních úvěrů. Bankovní podnikání je realizováno na dvou základních, spolu souvisejících principech. Na principu návratnosti a ziskovosti.

Nákup vkladů bankou i prodej peněz formou bankovních úvěrů probíhá na *principu návratnosti*. Nákupem vkladů se obchodní banky dostávají do pozice dlužníka a vznikají jim peněžní závazky, které musí v budoucnu uhradit. Prodejem úvěru vznikají pohledávky banky vůči držitelům úvěrů. Z podnikatelského hlediska je nutné vytvoření takových řídicích a obchodně provozních mechanismů, které jí umožní návratnost pohledávek včetně výnosů z nich. Banky však vykonávají i další finanční obchody, jako jsou obchody s cennými papíry na vlastní i cizí účet, finanční poradenství klientům, realizace platebního styku, bankovní záruky, depotní obchody aj.

Uplatnění *ziskového principu* je významné především z dlouhodobého hlediska, neboť tvorba bankovního zisku je předpokladem existence banky na bankovním trhu. Tvorba zisku je nutným předpokladem nejen pro samotnou existenci banky, ale musí dosahovat takové úrovně, aby umožnila další rozvoj banky. V současných konkurenčních podmínkách, které jsou charakteristické převahou nabídky, nestačí odlišení banky jen v parametrech produktů, jež přináší pouze krátkodobý efekt, ale je nutné budovat konkurenceschopnost na trvalých vztazích s klienty. To předpokládá investice především do oblastí nehmotných a intelektuálních aktiv, jako jsou investice do nových technologií, bezpečnostních systémů, investice do systematického vzdělávání zaměstnanců, investice do zkvalitnění obchodně provozních procesů atd. Zisk je tedy investován do oblastí, které mají relativně delší dobu návratnosti.“ (Kašparovská a kol., 2006, str. 1)

4.1 Činnosti bank

„Banka je finanční instituce, která tvoří společně s finančními dokumenty a finančními trhy základní prvek finančního systému. Nabízejí velice široké spektrum finančních služeb. Při určitém zjednodušení je možno služby poskytované finančními institucemi rozdělit do čtyř základních oblastí. Jedná se o transakční služby, zprostředkovatelské služby, pojišťovací služby a služby spojené s obchodováním s cennými papíry a investicemi do cenných papírů.“ (Polouček, 2006, str. 1)

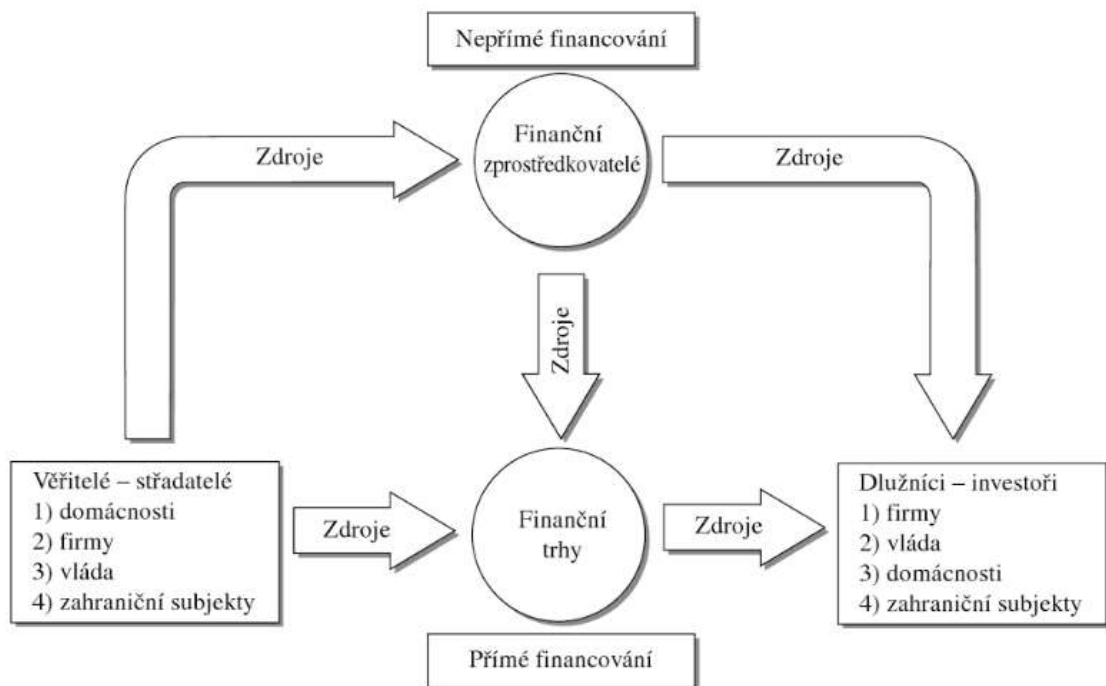
Jako *transakční služby* můžeme chápat nabízení finančních dokumentů, které zajišťují veškerý pohyb pomocí platebního a zúčtovacího styku. Může se jednat o různé spořicí, běžné, osobní či firemní účty, pomocí kterých k bezhotovostnímu i hotovostnímu platebnímu styku dochází. V posledních letech dochází k velkému rozvoji v bankovním sektoru, co se týče zavádění nových technologií, ke kterým můžeme řadit také elektronická bankovníctví, různá mobilní bankovníctví, mobilní aplikace apod. To vše k transakčním službám bank náleží.

Zprostředkovatelské služby slouží k tomu, aby docházelo k toku zdrojů, kteří chtějí spořit k subjektům, kteří chtějí investovat. Stimulováním růstu úspor a investic dochází také k růstu ekonomiky země. Úspory většinou bývají realizovány jednotlivými domácnostmi, kdežto investice firmami. Proto je důležité transferovat uspořené prostředky těm, kteří je chtějí použít na investice. Tento tok finančních prostředků je rozdělen na přímé a nepřímé financování, což je znázorněno na následujícím Obrázku 4.1.

„*Pojišťovnictví* je důležitým odvětvím každé tržní ekonomiky. Jeho úlohy v moderním státě s tržní ekonomikou jsou nezastupitelné. V moderní ekonomice pojišťovnictví chápeme jako nevýrobní odvětví, které je zaměřeno na pojistnou ochranu, tvorbu technických pojistných rezerv, jejich správu a užití. Pojišťovnictví je součástí finanční a úvěrové soustavy a speciálním odvětvím peněžních služeb, které poskytuje občanům, podnikatelům, různým společnostem a státu.“ (Černohorský a Teplý, 2011, str. 244)

Poslední skupinou jsou *služby spojené s obchodováním s cennými papíry a investicemi do cenných papírů*. Komerční banky zde však mají docela omezené pole působnosti, jelikož převážnou část těchto služeb poskytují spíše skupiny nedepozitních finančních institucí, hlavně investiční zprostředkovatelé.

4.1 Tok zdrojů finančním systémem



Zdroj: (Polouček, 2006, str. 2)

4.2 Historie bankovníctví

Vznik bankovníctví se datuje již od 13. století na území Itálie. Jeho vývoj měl velkou souvislost s rozvojem obchodu. Docházelo ke směnám mincí a peněz obecně, a k arbitráži různých měn. Zde začaly vznikat také první finanční dokumenty – směnky. Vznikali za účelem obchodování ve vzdálených zemích. Pokud obchodník předem uložil peněžní prostředky u bankéře, obchodník mohl v cizí zemi nakoupit zboží a bankéř poté mohl poskytovat malé, velké a často riskantní úvěry.

„Za nejstarší veřejně kontrolovanou úvěrovou instituci na světě je považována italská Banca Monte dei Paschi di Siena, založená městskými úřady v roce 1472. Stejně jako dnešní moderní banky přijímala vklady od soukromých osob i veřejných institucí a poskytovala úvěry proti zástavě, obchodovala se směnkami, směňovala valuty a podnikala v zahraničí.

V Českých zemích začínají působit první banky na počátku 19. století. Z iniciativy české aristokracie byla v roce 1824 založena v Praze Česká spořitelna. V dalším období byla založena díky liberálním požadavkům na zakládání bank celá řada nových bankovních domů, část z nich ale brzy doplatila na nebezpečné chování. Bankovní sektor byl ovlivněn zvláště burzovním krachem v roce 1873, který výrazně dopadl na burzu ve Vídni a díky velmi těsnému propojení habsburské monarchie s centrem Čech se okamžitě projevil také na pražském peněžním a kapitálovém trhu. Krize bank byla v českých zemích hlubší než v samotném Rakousku a přečkaly ji jen kapitálově nejsilnější ústavy. V letech 1873 – 1883 bylo založeno jen 6 bank, zatímco 99 bankovních ústavů zkrachovalo. Velký význam měla pro drobné střadatele i zájemce o malé úvěry státní spořitelna, která byla založena v roce 1883 a úvěrní družstva (kampeličky). Celkově se rozvoj českého bankovního sektoru ve srovnání s ostatními evropskými státy vlivem celé řady důvodů opozdil. Až na počátku 90. let 19. století dochází k návratu důvěry v úvěrový systém a k rozvoji samotného podnikání, které bylo nezbytným předpokladem ozdravení českého bankovníctví.“ (Polouček, 2006, str. 38)

Na začátku 20. století se bankovníctví na území České republiky vyvíjelo docela dobře. Přestože některé banky zkrachovaly, celkově bankovní systém nebyl nijak ohrožen. To trvalo až do první světové války. Se vznikem Československé republiky přicházeli nové úlohy pro finanční svět, a to formování měny nové republiky.

Největší změnou v bankovním sektoru pak bylo zřízení centrální banky. Národní banka Československá vznikla 1. dubna 1926 a jednalo se o akciovou společnost s povahou veřejného ústavu. Po dobu 15 let vydávala v ČSR bankovky. V roce 1938 existovalo

v českých zemích kolem 120 bank a bankovních domů. V předválečném období Československa byl peněžní i kapitálový trh na úrovni vyspělých zemí.

K razantnímu snížení počtu obchodních bank došlo v období okupace. Kapitál většiny českých bank byl kontrolován německými vlastníky, v horším případě pak došlo k nucené likvidaci bank.

„Již v průběhu 2. světové války byla věnována pozornost poválečnému měnovému uspořádání. V červenci 1944 se konala v Bretton-Woods konference za účasti delegátů ze 44 zemí, jejímž cílem bylo zavést takový mezinárodní měnový systém, který by podporoval rozvoj mezinárodního obchodu, zajišťoval stabilitu hospodářských vztahů, zabráňoval prudkým výkyvům devizových kurzů, přispěl k postupnému odbourávání devizových omezení. Vznikl Mezinárodní měnový fond (MMF) a Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj. Byla zachována vedoucí úloha amerického dolaru jako nejsilnější měny poválečného období, zaveden systém pevných měnových kurzů, jehož základem byla stanovená centrální parita vůči dolaru a přípustné oscilační pásmo, a přijata zásada návratnosti a podmíněnosti úvěrových operací MMF.“ (Papoušková, 2005, str. 12)

V roce 1990 došlo na území dnešní České republiky k bankovní reformě, díky které vznikl dvoustupňový bankovní systém, v jejímž čele byla Česká národní banka. Po roce 1990 dluhy, které byly do té doby založené, zůstávaly státním podnikům. Ty se začaly postupně privatizovat a půjčky pak převedly na nově vzniklé banky, jako byla Komerční banka Praha a Všeobecná úvěrová banka Bratislava.

Komerční banky se pak začaly rozdělovat na dvě skupiny. Na univerzální banky a specializované banky. Univerzální banky sloužily k realizování operací depozitních, úvěrových a operací s cennými papíry. Specializovaným bankám se jinak říkalo např. stavební spořitelna, intervenční banka, investiční banka, nebo také hypoteční či depozitní.

V historii českého bankovníctví proběhlo také pár krizí. První krize probíhala v letech 1996 a 1997. Napadala především malé banky. V roce 1999 ale přišla ještě jedna krize, která zasáhla i dvě naše největší banky a to Českou spořitelnu a Komerční banku. Těmto bankám byla nápomocná Konsolidační banka a Fond národního majetku a nakonec se vše napravilo. Další velká krize, která zasáhla celý svět a hlavně USA, přišla v roce 2008. Naštěstí dopad na bankovní systém v ČR nebyl tak markantní jako v jiných zemích.

V dnešní době je bankovní systém v České republice stabilní. Banky se neustále rozvíjí a jejich počet každým rokem přibývá. V současnosti u nás funguje více než čtyřicet bank.

Z toho zhruba dvacet bank je tzv. českých bank, tedy mající centrálu v České republice. Zbylé jsou banky zahraniční, které zde většinou mají pouze své pobočky.

Ústřední bankou České republiky je samozřejmě Česká národní banka, která je zároveň největší a centrální bankou země. Česká národní banka je hlavním kontrolorem finančního trhu, české koruny i platebních styků. Titulem největší a zároveň nejstarší banky se může pyšnit Česká spořitelna, která funguje již od roku 1825. Další velkou bankou je Komerční banka, která je důležitou součástí bankovního systému v ČR i v celé střední a východní Evropě.

5 Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato část práce bude zaměřena na popis systému odměňování zaměstnanců dané Banky na pozicích pobočkových pracovníků, konkrétně různých finančních poradců. V první řadě zde budou popsány hmotné odměny. Konkrétně budou zmíněny způsoby, jakými se určuje pevná složka mzdy, čili fixní plat. Dále práce bude zaměřena na pohyblivou složku mzdy. Tato část mzdy je nejvíce variabilní a zaměstnanec si ji z velké části může ovlivnit sám svou pílí a úsilím. Proto jí bude věnována největší pozornost. Po objasnění této problematiky bude následovat krátký výčet dalších nenárokových odměn, které zaměstnanci mohou získat. Poslední odstavce této části práce pak shrnou také nehmotné složky odměn, jako jsou různé benefity a zaměstnanecké výhody.

5.1 Hmotné odměňování

5.1.1 Základní/pevná mzda

Základní, nebo pevnou mzdou se myslí konkrétní, pevně daná částka, kterou zaměstnanec pravidelně měsíčně dostává. Tato mzda je vypočítána na základě pozice daného zaměstnance, výše pracovního úvazku, tedy počtem odpracovaných hodin, a místem práce. Mzda se uvádí v tzv. mzdových tarifech. V této Bance je sice obecně dáno, že s vyšší pozicí stoupá také základ mzdy, ale jelikož mzdové tarify jsou určeny tak, že se překrývají, může také dojít k tomu, že zaměstnanec nižší pozice může mít vyšší mzdu než zaměstnanec pozice vyšší. V této firmě je tudíž možné i na stejných pozicích dostávat různé výše mezd. Konkrétní výše mzdy uvnitř bandu se odvíjí od mzdové politiky v rámci této firmy a je stanovena dle odpovědností, zkušeností, výkonnosti a pravomocí zaměstnance.

Mzdové struktury/tarify

Tato Banka seskupuje všechny hodnocené pracovní činnosti do šesti pásem profesního rozvoje. Na zařazení jsou navázány další složky odměňování, např. bonusy, zaměstnanecké výhody, služební vozidla apod. V případě změny tarifu zaměstnance tak bude posouzena

nejen výše základní mzdy, ale budou přehodnoceny další složky odměňování (zaměstnanecké výhody, služební vozidla apod.).

Stupně jsou rozděleny na A, B, C, D, E, F. Základní mzdu zaměstnance lze stanovit nejvýše do maxima mzdového rozpětí v daném tarifu.

Zaměstnancům náleží mzda, která při plném úvazku nesmí být nižší, než je minimum mzdového rozpětí pásma profesního rozvoje, do kterého jsou zařazeni. Výjimku tvoří zkušební doba zaměstnance, přechodná doba tří let či vymezená doba po převodu.

Základní měsíční mzda zaměstnance v pracovním poměru, při plném pracovním úvazku je minimálně 14.000 Kč. Navržení základní mzdy je plně v kompetenci příslušného vedoucího zaměstnance útvaru a musí být kryta dostupnými mzdovými prostředky z rozpočtu daného útvaru. Pro jednotlivé tarify je mzdové rozpětí stanoveno následovně:

Tabulka 5.1 Seznam tarifních stupňů

Tarifní stupeň	Minimum (Kč)	Maximum (Kč)
F	180 000	-----
E	95 000	265 000
D	48 000	148 000
C	29 000	80 000
B	19 000	53 000
A	14 000	38 000

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Bonusový program

Každý jednotlivý zaměstnanec Banky na vybraných popisovaných pozicích má možnost ovlivnit svou pohyblivou část mzdy. Ta se určuje tzv. bonusovým programem, případně motivací, která je na daný kvartál vždy předem zveřejněna. Většinou se motivace pro různé kvartály roku mění, ale základ systému bonusového odměňování zůstává stejný.

Základ bonusového kritéria je konstruován v následujícím členění s pevně danou váhou odměn:

- prodej – 50%,
- portfolio – 25%,
- mimořádný bonus – 25%.

Výplata bonusů probíhá čtvrtletně společně s výplatou za měsíc následující po skončení čtvrtletí, tzn. ve výplatě za měsíc leden, duben, červenec a říjen.

Prodej

Bonusová část Prodej se skládá z odměny za prodejní výnos a počet kusů denních prodejů. Každý popisovaný zaměstnanec na začátku kvartálu obdrží plán výnosů (částku), který by měl za příslušné období splnit. Tento plán výnosů je rozdělen mezi klíčové produkty, které jsou pro banku z hlediska výnosů nejzajímavější. Jsou tedy přiřazeny konkrétní výnosy např. za úvěry, účty, hypotéky apod., které by měl zaměstnanec Bance vydělat. Jelikož se sleduje finální procento úspěšnosti splnění plánu, je možné výnosy, které se zaměstnanci nepodařilo vydělat v jedné oblasti produktu, nahradit výnosy z produktu jiného. Z hlediska udržení portfolia produktů u klientů je však pro banku lepší, aby zaměstnanec opravdu dodržel strukturu výnosů, která mu byla přiřazena.

Realizované obchody (prodej účtů, úvěrů, pojištění, apod.) jsou na prodejní výnosy přepočteny dle interní prodejní kalkulačky a podle celkové výše výnosů je přiřazeno výnosové pásmo a stanoveno příslušné procento z výnosu. To se kombinuje ještě s druhým kritériem, počtem kusů prodejů. Do této skupiny se řadí veškeré produkty, které jsou obsaženy v části výnosové a navíc produkty, které se do výnosu zaměstnance nepočítají, ale kvůli důležitosti rozšiřování portfolia produktů klientů a času, který zaměstnanci se založením těchto produktů ztratí, jsou obsaženy alespoň v této části motivace.

Pro obdržení bonusů z této části motivace je pro zaměstnance důležité dosáhnout kombinace výnosu alespoň 225 000,- s průměrným počtem kusů prodeje min. 1,5 na den, nebo výnosu 175 000,-, ale s průměrným počtem kusů prodeje 2,2 na den. Zaměstnanec, který se dostane přes tuto hranici, se pomyslně dostane do výnosového pásma dvou procent. Odměna pro takového zaměstnance činí 2 % krát prodejní výnos, který zaměstnanec Bance vydělal. Pokud zaměstnanec na konci kvartálu nedosáhne kombinace této hranice, rozhoduje o přidělení odměny jeho nadřízený. Zaměstnanec se však může dostat i do vyššího výnosového pásma a tím si zvýšit i svoji část odměny. Pro výnosové pásma 4 % jsou dány hranice kombinací výnosu 300 000,- a počtu kusů prodeje 2,3 na den, 325 000,- a 2,2 na den, nebo 350 000,- a 2 prodeje na den. Pro výnosové pásma 5 % pak výnos 400 000,- a 2,4 prodeje na den, 425 000,- a 2,2 prodeje na den, a 450 000,- a 2 prodeje na den. A pro nejvyšší výnosové pásma 5,5 % pak hranice jsou dány kombinací výnosu alespoň 500 000,- a počet prodeje 2,5 na den, 525 000,- a 2,2 na den a 550 000,- a 2 prodeje na den.

Je tedy zřejmé, že tato výše odměny je čistě daná pracovním výkonem a zaměstnanec ji může navyšovat do nekonečna. Zaměstnanec tak může kombinovat své výsledky a odměny navyšovat buďto výši výnosu nebo počtem prodeje kusů produktů. Ideální je kombinace obojího. Pokud je zaměstnanec nováček (do 1 roku od nástupu do práce) je jeho plán nižší a způsob vypočítávání odměn upravený. Pokud má zaměstnanec zkrácený úvazek, pásma prodejního výnosu má tento zaměstnanec stanoveno ve výši svého úvazku (např. v případě 0,8 úvazku ve výši hodnoty 80 % běžného pásma). Cíle denních prodeje sníženy nejsou, protože již při výpočtu denních prodeje zohledňujeme výši úvazku. Zaměstnanci se počítá jen přítomný den v práci pro výpočet realizovaných schůzek a denních prodeje.

Portfolio

Zatímco předchozí část odměny byla dána výsledky jednotlivců, čili každý zaměstnanec si výši odměny mohl ovlivnit sám, tato část odměny je dána výsledky celého týmu pracovníků dané pobočky. Hodnotí se vývoj čtyř ukazatelů. Objemové ukazatele jsou přepočteny do výnosu z portfolia přes úrokovou marži (úvěry nezajištěné, úvěry zajištěné a investice), kusové ukazatele jsou do výnosu z portfolia přepočítávány paušálním částkou na klienta (počet klientů).

U ukazatele Klient se sleduje, zda klientovi chodí na účet příjem, dále zda alespoň jednou měsíčně zaplatí kartou a zda využívá buď internetové bankovníctví, nebo nějakou

z mobilních aplikací Banky. U objemových ukazatelů se sleduje čistě objem daných produktů na pobočku a období.

Portfoliové ukazatele se hodnotí na pobočku, pokud je u některých poboček přirozený přesah klientů (velké město) či zaměstnanců (práce na dvou pobočkách) je portfolio hodnoceno za „město“ (seznam měst eviduje specialista pobočkové sítě). Klient se přiřazuje do portfolio pobočky podle domovské pobočky. Vždy na celé čtvrtletí jsou k pobočce fixováni, takže případné převody klientů mezi pobočkami nebo segmenty výsledky neovlivní. U těchto klientů (= „základna“) se „změří“ objem a kusy sledovaných ukazatelů k prvnímu a k poslednímu dni čtvrtletí a zjištěný rozdíl objemu a počtu sledovaných ukazatelů se přepočte na výnosy. Mimo základnu klientů mohou výsledek pozitivně ovlivnit noví klienti, kteří neměli v této Bance žádný aktivní produkt.

Pobočka je hodnocena za čtvrtletní relativní změnu celkového výnosu z portfolio. Cíle pobočky jsou individuální. Po dosažení určité relativní změny výnosu z portfolio pobočky obdrží manažer za všechny zaměstnance dané pobočky paušální odměny dle pásma změny výnosů a rozhodne o jejich rozdělení. Přehled paušálních odměn je rozdělen do čtyř výsledků:

Tabulka 5.2 Odměna za portfolio

Pásma výsledků	Odměna na 1 pracovníka
0 – nedostatečný výkon	0 Kč
1 – dobrý výkon	3000 Kč
2 – velmi dobrý výkon	4500 Kč
3 – výborný výkon	7500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mimořádný bonus

Manažer má možnost ocenit mimořádné výkony zaměstnanců v daném čtvrtletí směřující k naplnění strategických cílů firmy, ohodnotit výkony, které nejsou sledovány a ohodnoceny v rámci kritérií za „Prodej“ a „Portfolio“.

Na výplatu bonusu za toto kritérium nevzniká zaměstnanci nárok, toto kritérium se vyplácí pouze dle rozhodnutí nadřízeného daného zaměstnance. Pro získání mimořádného

bonusu je stanovené tzv. vstupní kritérium. V případě, že zaměstnanec vstupní kritérium nesplní, nezíská manažer částku mimořádného bonusu na tohoto zaměstnance. Může mu ale mimořádný bonus přidělit v rámci týmového přerozdělení mimořádného bonusu.

Jako vstupní kritérium pro vyplacení mimořádného bonusu je počet realizovaných schůzek na den a zaměstnance. To se sleduje pomocí interních aplikací a reportů Banky. Aby manažer obdržel jednorázový bonus na daného zaměstnance, musí mít zaměstnanec na konci kvartálu průměrný počet realizovaných schůzek na den minimálně na hranici 2. Pokud zaměstnanec splní toto kritérium, nadřízený obdrží za tohoto zaměstnance paušální částku 4 500 Kč. O přerozdělení celkového bonusu mezi zaměstnance už nadřízený rozhoduje sám.

5.1.3 Ostatní odměny

Tato část se zaměřuje na odměny a příplatky, na které mají zaměstnanci Banky nárok při splnění zadaných norem. Může se jednat o dlouhodobě stabilní výkon zaměstnance, příplatky za různé zastupování jiných pozic, příplatky za práci o víkendech či státních svátcích, příplatky za práce na směny apod.

Odměna za dlouhodobě stabilní výkon

Pokud zaměstnanec splní ve třech ze čtyř čtvrtletí zpětně individuální plán výnosu na 100 %, náleží mu odměna 2 000 Kč za dlouhodobý výkon.

Příplatek za zastupování

Zaměstnancům, kteří přechodně a v plném rozsahu po souvislou dobu alespoň čtyř týdnů zastupují při výkonu činnosti nepřítomného zaměstnance zařazeného ve vyšší pracovní pozici, nebo na základě pověření vykonávají neobsazenou vyšší pozici, náleží příplatek za zastupování. Příplatek za zastupování náleží těmto zaměstnancům od prvního dne zastupování. Podmínkou přiznání příplatku je písemné pověření trvalým zastupováním v plném rozsahu činnosti (výkonem pozice) již od prvního dne. Povinnost zastupování nepřítomného zaměstnance, případně neobsazené pozice, musí zaměstnanci stanovit příslušný vedoucí zaměstnanec popisem činnosti, který musí zároveň obsahovat rozsah pravomocí,

povinností a odpovědnosti příslušného zaměstnance. Výše příplatku za zastupování se stanoví až do výše 25 % základní mzdy zastupujícího zaměstnance.

Příplatek za práci v odpoledních směnách

Na pracovištích s vícesměnným provozním režimem náleží zaměstnancům příplatek ve výši 10 Kč za každou celou odpracovanou hodinu v odpolední směně, v době od 14:00 do 22:00 hodin (při stanovené délce odpolední směny 7,5 hodin) náleží příplatek ve výši 75 Kč. Odpolední směnou je pracovní směna začínající nejdříve v 11:00 hodin.

Pro účely poskytování tohoto příplatku se vícesměnným provozním režimem rozumí režim každého dne, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají alespoň ve dvou směnách, a to po dobu minimálně 15 hodin v kalendářním dnu. Zároveň musí být splněna podmínka, že souběžný výkon práce zaměstnanců navazujících směn činí nejvýše jednu hodinu.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnancům náleží dosažená mzda a příplatek za práci v noci ve výši 10 % průměrného výdělku. Příplatek se vyplácí za každou odpracovanou čtvrt hodinu v pracovní směně, odpracovanou v době od 22:00 do 6:00 hodin, nejméně však za jednu celou hodinu.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Za práci o sobotách a nedělích náleží zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek náleží zaměstnancům dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek nebo příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.

Příplatek za práci v dělených směnách

Zaměstnancům, kterým byla pracovní doba téže směny rozdělena na dvě, popřípadě více částí, náleží příplatek za dělenou směnu ve výši 40 Kč, jestliže souvislé přerušení pracovní směny činí nejméně jednu hodinu, kromě přestávky na jídlo a oddech.

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnancům, se kterými se zaměstnavatel předem prokazatelně dohodl, že budou mimo rozvrh pracovních směn připraveni na předem určeném místě kdykoliv se dostavit na pracoviště k výkonu práce, nebo vykonat práci za užití vzdáleného přístupu, náleží odměna za pracovní pohotovost ve výši:

10 % alikvotní části průměrného výdělku, jde-li o pracovní den,

20 % alikvotní části průměrného výdělku, jde-li o sobotu, neděli či svátek.

O pracovní pohotovost se nejedná, jestliže zaměstnanec (v čase mimo rozvrh pracovních směn) může přijímat na mobilní telefon informaci o poruše bankomatu nebo o potřebě doplnit hotovost, či může být požádán o kontrolu funkčnosti nebo odstranění poruchy příslušného bankomatu.

Náhrady mezd

Náhrada mzdy přísluší zaměstnancům:

- za dobu čerpání dovolené na zotavenou,
- za dobu čerpání náhradního volna, které jim bylo poskytnuto v rozsahu práce konané ve svátek,
- při překážkách v práci v souladu s ustanoveními Zákoníku práce, kolektivní smlouvy a případně dalšími interními předpisy.

Náhrada mzdy se pro pracovněprávní účely vyplácí ve výši průměrného výdělku.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům přiznány:

- za zásluhy při záchraně života,
- za zásluhy při živelních pohromách,
- za zásluhy při mimořádné události, např. při napadení pobočky, při odhalení nebo zabránění podvodnému jednání,
- za mimořádné výkony.

Mimořádnou odměnu nelze přiznat za činnosti odměňované formou příplatků (tj. práce přesčas, zastupování, pracovní pohotovost atd.), cílových odměn nebo provizí. Stejně tak není možné mimořádnou odměnu přiznat za činnosti související s plněním pracovních povinností zaměstnance (např. aktivní účast na poradě, proaktivní vyhledávání nových klientů apod.). K ohodnocení těchto výkonů jsou určeny bonusy a incentivy.

Mimořádné odměny slouží k odměnění individuálního výkonu a jejich výše se stanoví podle přínosu nebo zásluh zaměstnance. Tyto odměny jsou nenárokové.

5.2 Nehmotné odměňování

Tato firma nabízí také řadu nehmotných odměn, které mohou zaměstnanci využívat a získat. Banka nabízí celou řadu ocenění a ohodnocení, které zaměstnanec může získat svým pracovním přínosem, ale nabízí také různé benefity, které jsou dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na výkon.

5.2.1 Pracovní a produktové výhody

Mezi ty nejzajímavější nehmotné odměny mimo jiné patří:

- o týden delší dovolená – 25 dní pracovního volna,
- 5 dní plně hrazeného zdravotního volna,
- příspěvek na penzijní zabezpečení,
- příspěvek na životní pojištění,
- volno na charitu,
- volno pro osamělé rodiče či pečující o invalidní děti,
- volno pro těhotné ženy,
- volno na registrované partnerství,
- individuální zdravotní péče,
- kompenzace mzdy při dlouhodobé nemoci,
- výplata dvanácti násobku mzdy při úmrtí zaměstnance,
- odměna při odchodu do důchodu,
- odměna za pracovní výročí,
- stravenky,
- zaměstnanecké kluby,
- jazykové vzdělávání,
- zvýhodněné interní produkty a slevy.

5.2.2 Cafeteria Banky

Jelikož si Bankasi uvědomuje, že poměr práce a odpočinku musí být vyvážený, nabízí zaměstnancům zajímavou nabídku zaměstnaneckých výhod, kdy si můžou vybírat benefity dle svých individuálních preferencí z více než 5 000 poskytovatelů služeb v celé ČR. V rámci příspěvku na volný čas si proto můžou vybrat službu, kterou preferují, a zvolit si z široké

palety aktivit z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělávání. Možnost využívat cafeterii Banky mají nárok zaměstnanci ve všech pásmech profesního rozvoje, tarifech. Rozdíl je pouze v přidělených částkách jednotlivých profesních tarifů.

V případě, že by si zaměstnanci nevybrali žádného z nabízených poskytovatelů služeb z daňově uznatelných benefitů (z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělávání a předškolních zařízení) nebo z daňově neuznatelných benefitů (MHD, letenky, hlídání dětí), mají možnost objednat si svůj benefit i od jakéhokoliv jiného dodavatele z uvedených oblastí v rámci celé České republiky. Stačí, aby byl daný dodavatel ochoten vystavit fakturu na společnost Benefit Management, s.r.o., která cafeterii pro zaměstnance Banky spravuje.

Všechny daňově uznatelné benefity jsou pro zaměstnancem čistým příjmem a v porovnání se mzdou tak na každé takto použité tisícikoruně ušetří 311 Kč. Kromě daňově výhodných benefitů můžou v cafeterii využít i nabídku daňově nevýhodných služeb a produktů, tedy takových, které jsou zdaňovány v rámci mzdy a ze kterých odvádí sociální a zdravotní pojištění.

5.3 Dotazníkové šetření

K provedení analýzy a vyhodnocení nastavení systému odměňování Banky bylo potřeba podrobně se seznámit s politikou odměňování této organizace, jak tento způsob odměňování vyhovuje daným zaměstnancům, kterých se tato problematika přímo týká a do jaké míry je pro ně systém odměňování vyhovující a motivující.

Pro správné porozumění a posouzení je nezbytné znát názor dotyčných zaměstnanců, proto byl realizován průzkum pomocí dotazníkového šetření. Sestavený dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance Banky na pozicích bankéřů a poradců, vybraných oblastí regionu Severní Morava. Při prvním rozeslání dotazníků bylo osloveno 50 dotázaných v oblasti Frýdecko-Místecka. Jelikož se vrátilo vyplněných pouhých 17 dotazníků, rozšířila jsem výzkum na vybrané pobočky oblastí Ostravsko, Karvinsko, Havířovsko, Těšínsko a Opavsko. Celkem bylo osloveno 200 zaměstnanců a návratnost byla 21,5 %, čili 43 lidí.

Dotazník se skládal ze tří částí. První část obsahovala úvodní věty o důvodu tvorby daného dotazníku. Druhá část tvořila jednoduché identifikační otázky, které rozdělovaly zaměstnance podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru v Bance. Třetí část dotazníku se pak konkrétně zabývala otázkami, týkajícími se srozumitelnosti, spravedlivosti, motivací a celkové spokojenosti s nastavením systému odměňování Banky. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky, kdy respondenti měli na výběr z daných možností. Použity byly škálové otázky, výběrové otázky, výčtové otázky a dichotomické, případně trichotomické otázky. Jedna otázka byla polootevřená, kdy respondenti mohli připsat svoji variantu odpovědi. Poslední otázka byla otevřená. Ta sloužila ke zveřejnění jakéhokoliv názoru k tématu. Konkrétní výsledky jsou shrnuty v následujících odstavcích, u každé otázky zvlášť.

5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato část práce definuje a popisuje jednotlivé otázky dotazníku. Zaměřuje se na výsledky odpovědí zaměstnanců a zobrazuje pomocí grafů jejich četnosti. Součástí jsou také vysvětlení daných odpovědí a doporučení na zlepšení.

Na dotazník odpovědělo celkem 43 lidí.

1. Otázka - Jsem:

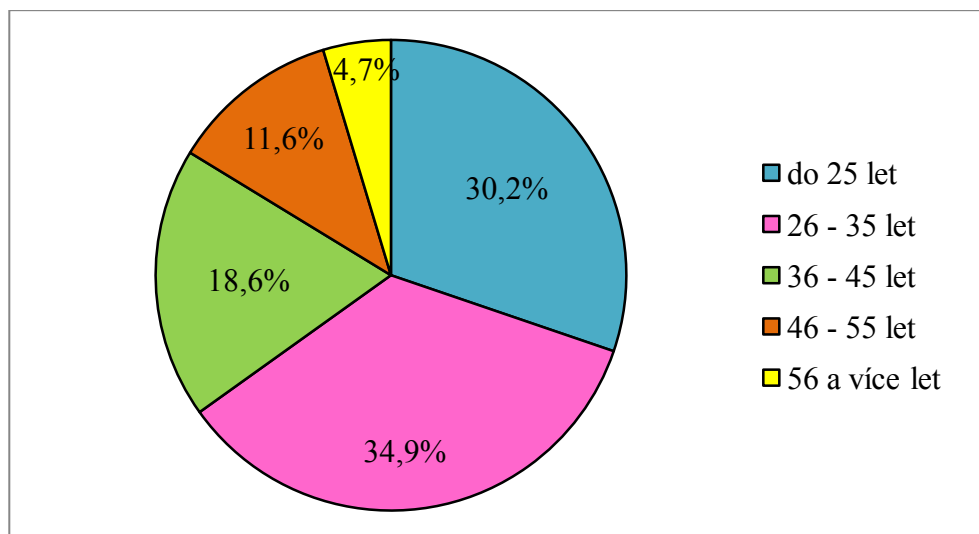
- *žena*
- *muž*

V této bance samozřejmě pracují také muži. Mohu však říci, že ženy na těchto pozicích převládají. Přestože dotazník byl zaslán i mužům, odpověď se mi vrátila pouze od žen. Tedy 100 % odpovědí (43 odpovědí) je od žen.

2. *Otázka - Věk:*

- *do 25 let*
- *26 - 35 let*
- *36 - 45 let*
- *46 - 55 let*
- *56 a více let*

Graf 5.1 Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že na těchto pozicích převládají ženy do věku 35 let. Konkrétně nejvíce pracovníků a to 34,9 % (15) je mezi léty 26 až 35 let a pracovníků do 25 let je 30,2 % (13). Pracovníků ve středním věku, tedy od 36 do 45 let je 18,6 % (8), pracovníků od 46 do 55 let je 11,6 % (5) a nejmenší podíl pracovníků tvoří kategorie nad 56 let, a to pouze 4,7 % (2).

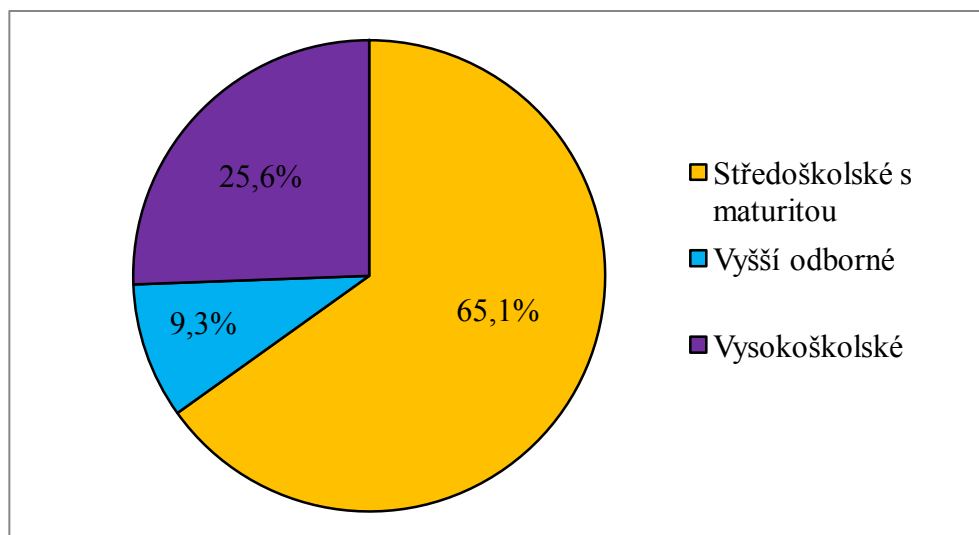
Z rozložení věkové kategorie je zřejmé, že tyto pozice jsou vhodné pro zaměstnance v jakémkoliv věku. Organizace se nebrání čerstvým absolventům, ale ani zkušenějším lidem.

Převahu mladších zaměstnanců lze vysvětlit větší pracovní zátěží a stresem, kterou dle následujících odpovědí starší zaměstnanci těžko zvládají. Zájem o tuto pozici mladými ženami může být posílen také lukrativností práce a možností být zaměstnán ve velké bance.

3. *Otázka - Dosažené vzdělání:*

- *Středoškolské bez maturity*
- *Středoškolské s maturitou*
- *Vyšší odborné*
- *Vysokoškolské*

Graf 5.2 Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

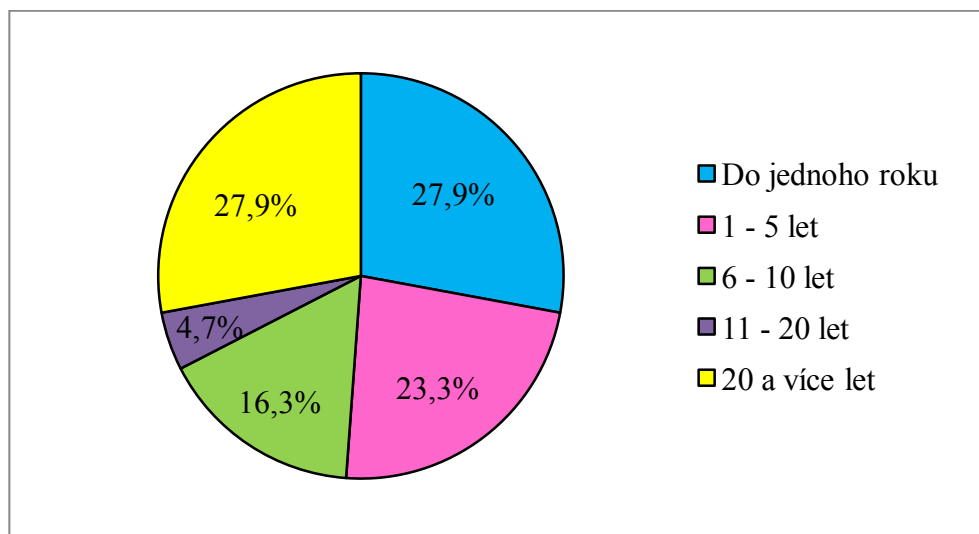
Žádný z respondentů na otázku dosaženého vzdělání neodpověděl první možnost, středoškolské bez maturity. To koresponduje s požadavky na tyto pozice a to minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Tato odpověď také převládala a to z 65,1 % (28). Celkem 9,3 % (4) žen odpovědělo, že má vyšší odborné vzdělání a 25,6 % (11) dokonce vysokoškolské.

4. *Otázka - Délka pracovního poměru:*

- *Do jednoho roku*
- *1 - 5 let*
- *6 - 10 let*
- *11 - 20 let*
- *20 a více let*

Výsledky této otázky jsou velice zajímavé. Stejně procento žen totiž odpovědělo, že jsou v této Bance zaměstnány do jednoho roku a také 20 a více let. Po porovnání těchto odpovědí s otázkou č. 1 vyšlo najevo, že zaměstnankyním, kterým je více než 36 let je sice v porovnání s mladšími 36 let méně, ale v práci vydrží mnohem déle. Polovina odpovídajících žen v této Bance pracuje maximálně 5 let. Tyto odpovědi mají úzkou spojitost s teoriemi generace X a Y.

Graf 5.3 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Generaci X v tomto případě reprezentují zaměstnankyně ve věku nad 36 let a zároveň pracující v Bance déle než 20 let. Pro ně je charakteristická odhodlanost a oddanost jedné organizaci. Jinak řečeno, když v minulosti do zaměstnání nastoupily, málo kdy ho během života změnily. Vždy se snaží v jedné práci vydržet co nejdéle a nerady prožívají velké životní změny. Také proto manažeři rádi přijímají do svých řad tyto zkušené zaměstnance, protože vědí, že pokud práci získají, budou dělat vše proto, aby si jí udrželi. Naopak generace Y je více proměnlivá. V tomto dotazníku ji reprezentují ženy do 36 let a zároveň pracující

v Bance maximálně 5 let. Zvlášť je potřeba zdůraznit také ženy pracující zde maximálně 1 rok, tomu odpovídá 27,9 % (12). Číslo je to poměrně velké, proto stojí za zvážení, co je jeho důvodem. Samozřejmě velkou část příkládám již zmíněné generaci Y, jelikož pro ně je důležité, aby je práce bavila, naplňovala je a měli možnost se vzdělávat a profesně růst. Lidé narození v generaci Y nemají problém zaměstnání pravidelně měnit, jelikož hledají ideální práci, kde budou plnit pracovní úkoly s radostí. Přesto bych této firmě doporučovala zvážit možnost testování, či nějakého interního měření, zda zde není fluktuace zaměstnanců větší, než v konkurenčních firmách. Případně doporučuji zjistit příčinu a snažit se ji napravit.

5. Otázka - Byli jste seznámeni se systémem odměňování ve vaší organizaci?

- *Ano*
- *Ne*

Tabulka 5.3 Kontingenční tabulka otázky č. 5

	Ano	Ne
Věk:		
do 25 let	13	0
26 - 35 let	14	1
36 - 45 let	8	0
46 - 55 let	5	0
56 a více let	2	0
Dosažené vzdělání:		
Středoškolské bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	28	0
Vyšší odborné	3	1
Vysokoškolské	11	0
Délka pracovního poměru:		
Do jednoho roku	11	1
1 - 5 let	10	0
6 - 10 let	7	0
11 - 20 let	2	0
20 a více let	12	0

Zdroj: vlastní zpracování

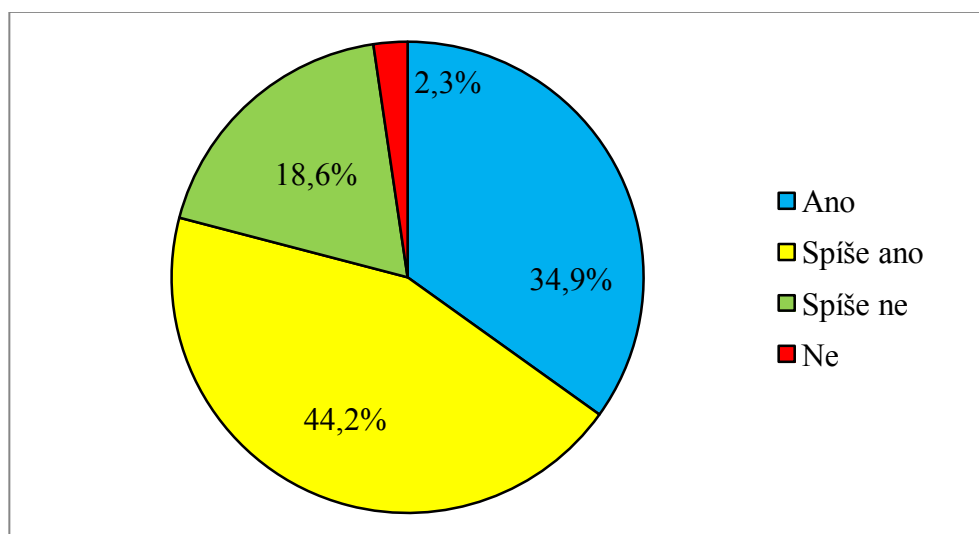
Na tuto otázku 42 žen odpovědělo Ano, pouze jedna žena Ne. Po prozkoumání odpovědí této ženy je zajímavé, že pracuje v Bance méně než 1 rok a už uvažuje o změně zaměstnání. Na otázku důvodu odchodu odpověděla, že výše mzdy není dostačující. Velice zajímavá je také její připomínka u poslední otázky, zda by chtěla ještě něco k odměňování zmínit. Cituji: „Doporučuji navýšení hrubé mzdy o 100 %. Přejde mi tristní, aby prodavačka v Lidlu brala více, než bankéř a to nemusí plnit žádné plány. Dále pak udržování reprezentativního vzhledu také není zadarmo.“

6. Otázka - Rozumíte způsobu stanovení vaší mzdy, je pro vás systém odměňování srozumitelný?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

Z výpovědí je patrné, že většina zaměstnanců systému jejich odměňování rozumí. Celkem 34,9 % (15) žen na tuto otázku odpovědělo Ano a 44,2 % (19) žen spíše ano. Odpověď spíše ne zvolilo 18,6 % (8) žen. Důvodem může být často se měnící způsob odměňování v pohyblivé části mzdy, tzv. bonusy. Pouze 2,3 % (1) žen odpovědělo, že systému odměňování nerozumí vůbec, jedná se tedy o jednoho respondenta a konkrétně ženu, která v této Bance pracuje méně než jeden rok.

Graf 5.4 Rozumíte způsobu stanovení vaší mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.4 Kontingenční tabulka otázky č. 6

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Věk:				
do 25 let	6	6	1	0
26 - 35 let	5	7	2	1
36 - 45 let	2	2	4	0
46 - 55 let	2	2	1	0
56 a více let	0	2	0	0
Dosažené vzdělání:				
Středoškolské bez maturity	0	0	0	0
Středoškolské s maturitou	9	11	7	1
Vyšší odborné	1	3	0	0
Vysokoškolské	5	5	1	0
Délka pracovního poměru:				
Do jednoho roku	5	5	1	1
1 - 5 let	6	3	1	0
6 - 10 let	1	4	2	0
11 - 20 let	0	1	1	0
20 a více let	3	6	3	0

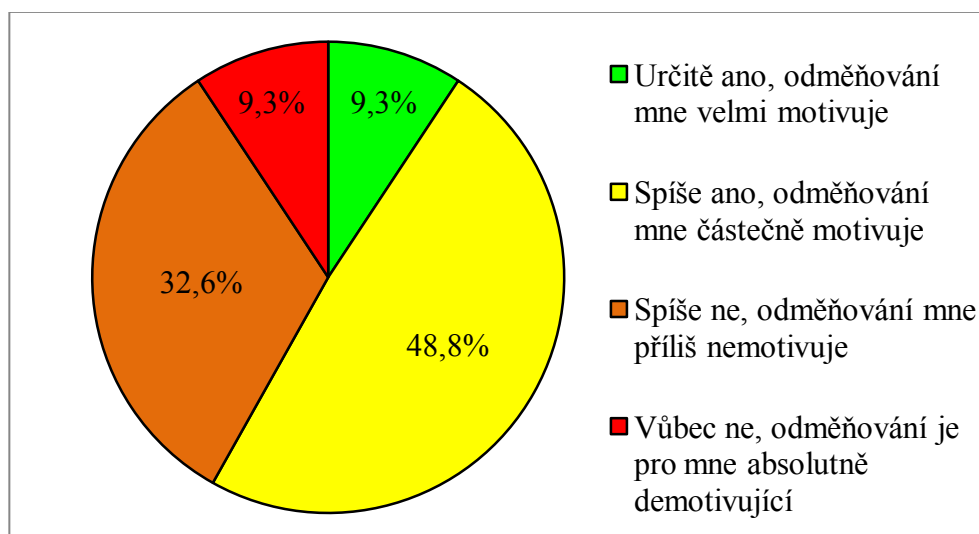
Zdroj: vlastní zpracování

7. Otázka - Je pro Vás systém odměňování ve Vaší organizaci motivující?

- *Určitě ano, odměňování mne velmi motivuje.*
- *Spíše ano, odměňování mne částečně motivuje.*
- *Spíše ne, odměňování mne příliš nemotivuje.*
- *Vůbec ne, odměňování je pro mne absolutně demotivující.*

Touto otázkou už se dostáváme k samotnému působení způsobu odměňování na jednotlivé zaměstnance. Skvělé je, že více než polovina (25) odpovídajících považuje odměňování v Bance za velmi nebo alespoň částečně motivující. Avšak procenta odpovědí zaměstnanců, které odměňování příliš nebo vůbec nemotivuje, také nejsou malá. Manažeři by si rozhodně s těmito zaměstnanci měli promluvit, co pro ně naopak motivující je a zda by se těmto zaměstnancům dalo v budoucnosti nějak pomoci. V opačném případě by totiž demotivace mohla vést také k odchodu ze zaměstnání.

Graf 5.5 Je pro Vás systém odměňování ve Vaší organizaci motivující?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.5 Kontingenční tabulka otázky č. 7

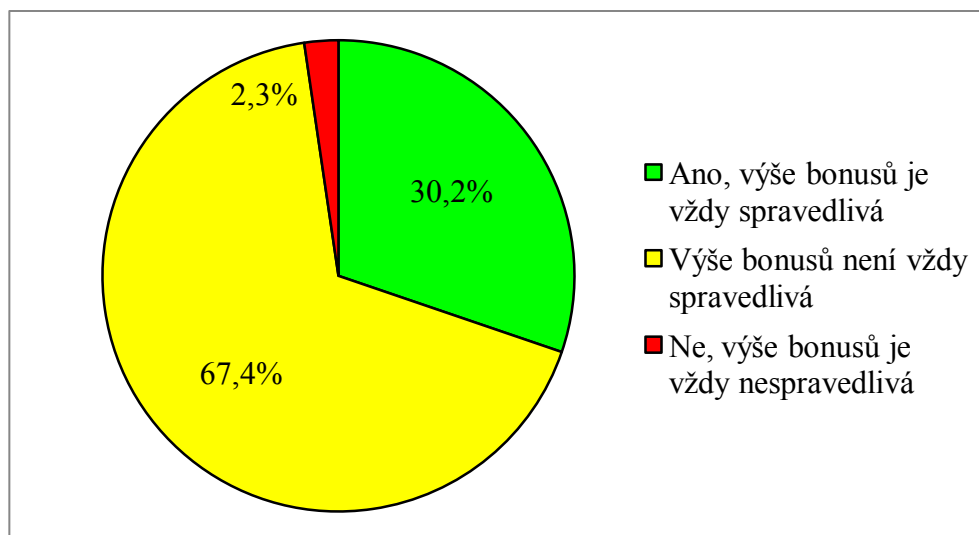
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
Věk:				
do 25 let	2	8	3	0
26 - 35 let	1	9	3	2
36 - 45 let	0	1	5	2
46 - 55 let	1	2	2	0
56 a více let	0	1	1	0
Dosažené vzdělání:				
Středoškolské bez maturity	0	0	0	0
Středoškolské s maturitou	3	11	10	4
Vyšší odborné	0	1	3	0
Vysokoškolské	1	9	1	0
Délka pracovního poměru:				
Do jednoho roku	1	6	4	1
1 - 5 let	3	6	1	0
6 - 10 let	0	5	1	1
11 - 20 let	0	1	1	0
20 a více let	0	3	7	2

Zdroj: vlastní zpracování

8. Otázka - Je pro Vás systém odměňování (kvartální bonusy) spravedlivý?

- *Ano, výše bonusů je vždy spravedlivá.*
- *Výšebonusů není vždy spravedlivá.*
- *Ne, výše bonusů je vždy nespravedlivá.*

Graf 5.6 Je pro Vás systém odměňování (kvartální bonusy) spravedlivý?



Zdroj: vlastní zpracování

Velká část dotázaných na otázku spravedlnosti odměn odpověděla kladně, celkem 30,2 % (13) žen. Avšak největší procento, přes 67 % (29) žen odpovědělo, že výše odměny pro ně není vždy spravedlivá. Jelikož se jedná o opravdu velké číslo, vedení Banky by mělo zvážit zjištění u zaměstnanců, co konkrétně pro ně spravedlivé není a sjednat nápravu. Na takovýchto pozicích je rovnost všech zaměstnanců a spravedlivost v jejich odměňování velmi důležitá. Pro nikoho není příjemné, když se cítí nespravedlivě oceněn za svou práci a námahu. Kladným výsledkem ovšem je, že pouze jeden člověk si myslí, že odměny jsou vždy nespravedlivé.

Tabulka 5.6 Kontingenční tabulka otázky č. 8

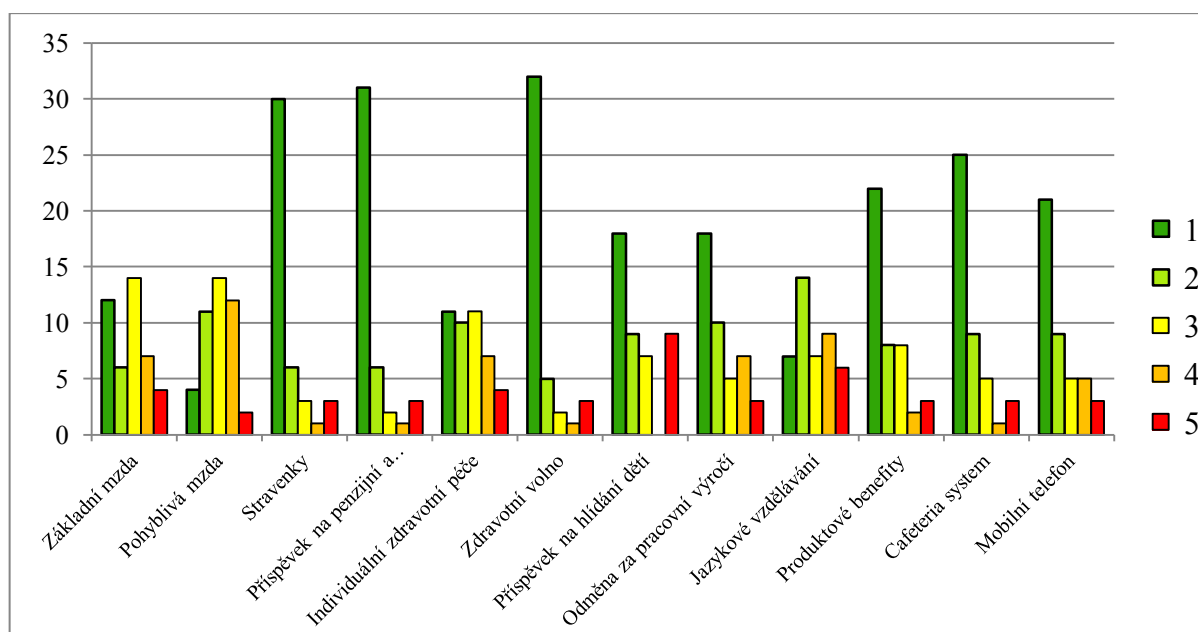
	Ano, výše odměny je vždy spravedlivá	Výše odměny není vždy spravedlivá	Ne, výše odměny je vždy nespravedlivá
Věk:			
do 25 let	5	7	1
26 - 35 let	7	8	0
36 - 45 let	0	8	0
46 - 55 let	1	4	0
56 a více let	0	2	0
Dosažené vzdělání:			
Středoškolské bez maturity	0	0	0
Středoškolské s maturitou	6	22	0
Vyšší odborné	1	3	0
Vysokoškolské	6	4	1
Délka pracovního poměru:			
Do jednoho roku	5	7	0
1 - 5 let	5	4	1
6 - 10 let	3	4	0
11 - 20 let	0	2	0
20 a více let	0	12	0

Zdroj: vlastní zpracování

9. Otázka - Určete důležitost a spokojenost s těmito formami odměn a benefitů (jako ve škole: 1-nejlepší, 5-nejhorší):

- základní (pevně daná mzda),
- pohyblivá (výkonem ovlivnitelná) mzda,
- stravenky,
- příspěvek na penzijní a životní připojištění,
- individuální zdravotní péče,
- zdravotní volno,
- příspěvek na hlídání dětí,
- odměna za pracovní výročí,
- jazykové vzdělávání,
- produktové benefity,
- cafeteria system,
- mobilní telefon.

Graf 5.7 Určete důležitost a spokojenost s těmito formami odměn a benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou měli zaměstnanci Banky vyjádřit důležitost a spokojenost s vybranými složkami odměňování. Z odpovědí je patrné, že nejdůležitější je pro většinu odpovídajících zaměstnankyň tzv. zdravotní volno, jinak známé jako SickDays. Zaměstnanci tak mohou

využít 5 dní volna v roce navíc na nečekané zdravotní komplikace, návštěvy lékaře a jiné soukromé účely. Pro zaměstnance tak je více volna prioritní. Velmi spokojeni jsou zaměstnanci také s příspěvkem na penzijní a životní připojištění, na které mají nárok všichni. Částka se odvíjí od délky pracovního poměru.

Velmi spokojeni jsou zaměstnanci také se stravenkami. Každý člověk na těchto pozicích má nárok na stravenku v hodnotě 95 Kč, za každý běžný pracovní den (mimo školení), kterou plně hradí zaměstnavatel. Za velmi důležité zaměstnankyně Banky označily také benefitový program Cafeteria systém, interní produktové benefity a služební mobilní telefon.

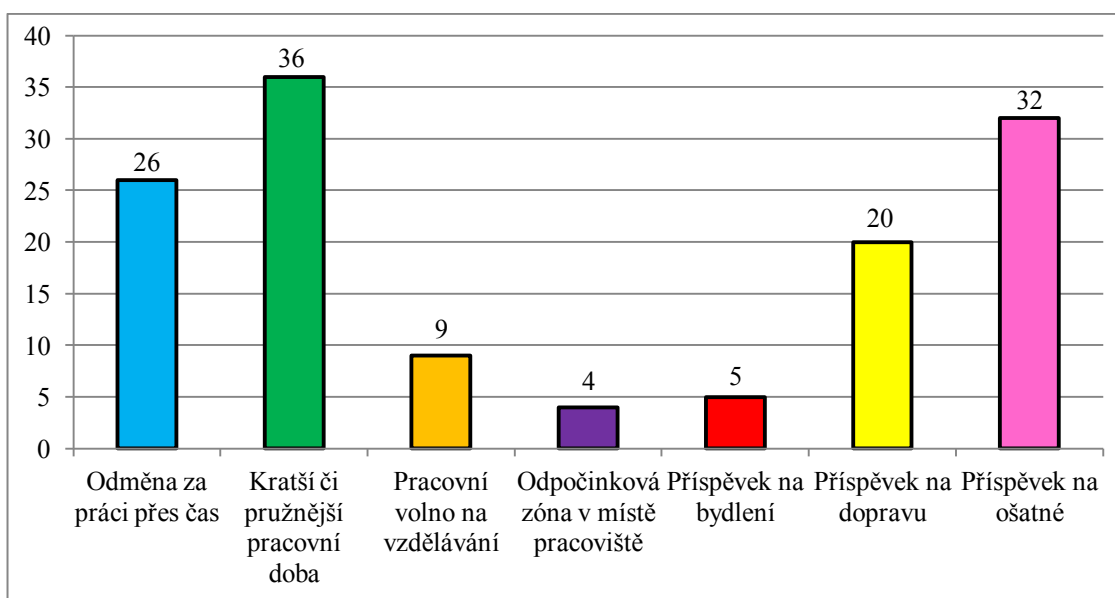
Málo kladných odpovědí a více negativní odpovědi získala individuální zdravotní péče a možnost jazykového vzdělávání. Tyto možnosti zaměstnanci moc nevyužívají a nevadilo by jim jejich zrušení. Stejně tak je to s příspěvkem na hlídání dětí, které získalo nejvíce negativních známek. Zajímavé je, že tato odměna si však získala i své příznivce, a stejné množství kladných odpovědí získala i odměna za pracovní výročí.

Pozastavit by se však mělo nad základní a pohyblivou složkou mzdy. Zde totiž většina žen odpovídala spíše průměrnými známkami. Je tedy velice zajímavé, že většina zaměstnankyň Banky je více spokojena s různými příspěvky a benefity, než se svou hrubou mzdou. Vedení této Banky by se tak mělo soustředit na zlepšení mzdového ohodnocení zaměstnanců na místo ostatních složek odměn.

10. Otázka - Zaškrtněte 3 možnosti, které by pro Vás byly nejvíce zajímavé:

- odměna za práci přes čas,
- kratší či pružnější pracovní doba,
- pracovní volno na vzdělávání,
- odpočinková zóna v místě pracoviště,
- příspěvek na bydlení,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na ošatné.

Graf 5.8 Zaškrtněte 3 možnosti, které by pro Vás byly nejvíce zajímavé



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla zvolena pro zjištění, co by zaměstnanci Banky uvítali za změnu, případně co by je vedlo k lepším pracovním výsledkům. Většina žen by byla pro zavedení kratší pracovní doby, případně možnosti flexibilní pracovní doby, protože v práci jsou od rána do večera (často i o svátcích či o víkendech) a nemají moc možností věnovat se rodině a dětem. Mnoho zaměstnanců nestíhá vyřídit vše, co mají za úkol během pracovní doby a často musí zůstat i po pracovní době. Proto mnoho respondentů zvolilo také možnost odměny za práci přes čas.

Velká část odpovídajících zvolila také možnost příspěvku na ošatné. Důvod je zřejmý, jelikož na těchto pozicích je nutností formální a reprezentativní oděv, který si zaměstnanci

musejí kupovat pro tuto práci extra a v běžném životě jej nevyužijí. Tuto variantu zvolily ženy také z toho důvodu, že v minulosti zde tento benefit existoval, ale posléze byl zrušen.

Tabulka 5.7 Kontingenční tabulka otázky č. 9

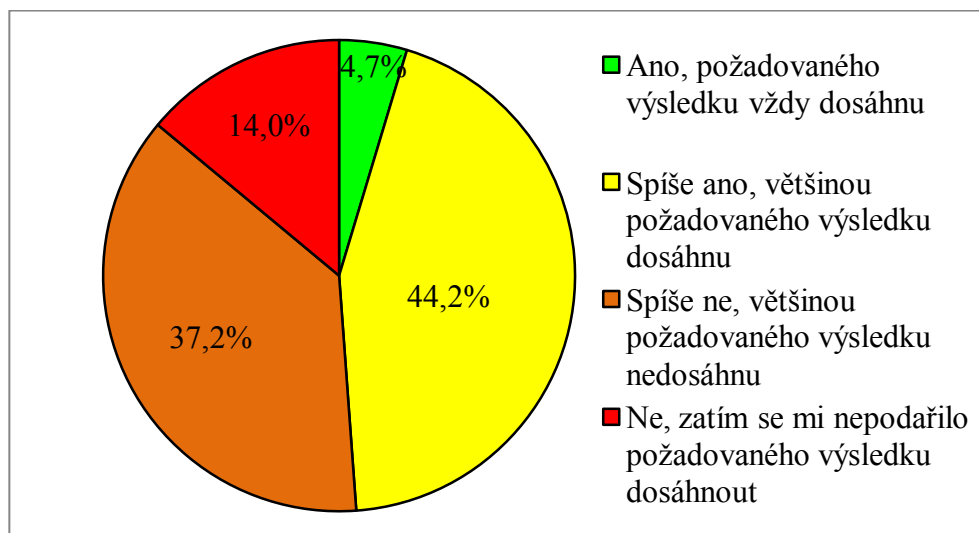
	Odměna za práci přes čas	Kratší či pružnější pracovní doba	Pracovní volno na vzdělávání	Odpočinko vá zóna v místě pracoviště	Příspěvek na bydlení	Příspěvek na dopravu	Příspěvek na ošatné
Věk:							
do 25 let	6	3	0	8	8	4	9
26 - 35 let	6	1	3	15	11	2	9
36 - 45 let	2	0	1	8	6	2	5
46 - 55 let	4	1	0	4	5	1	2
56 a více let	2	0	0	1	2	0	1
Dosažené vzdělání:							
Střed.bez maturity	0	0	0	0	0	0	0
Střed. s maturitou	14	3	3	23	21	6	16
Vyšší odborné	2	1	0	4	4	0	3
Vysokošk.	4	1	1	9	7	3	7
Délka pracovního poměru:							
Do jednoho roku	4	3	0	9	6	4	9
1 - 5 let	5	1	1	8	9	1	5
6 - 10 let	5	0	1	7	6	1	3
11 - 20 let	1	0	1	2	1	0	1
20 a více let	5	1	1	10	10	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

11. Otázka - Jsou požadované výsledky práce (kvartální plán) podle Vás dosažitelné?

- *Ano, požadovaného výsledku vždy dosáhnu.*
- *Spíše ano, většinou požadovaného výsledku dosáhnu.*
- *Spíše ne, většinou požadovaného výsledku nedosáhnu.*
- *Ne, zatím se mi nepodařilo požadovaného výsledku dosáhnout.*

Graf 5.9 Jsou požadované výsledky práce (kvartální plán) podle Vás dosažitelné?



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou požadované výsledky práce dosažitelné, myšlen kvartální plán výnosů, pouze necelých 5 % (2) žen odpovědělo ano, výsledku vždy dosáhnu. Přes 44 % (19) žen pak odpovědělo, že většinou požadovaného výsledku dosáhnu. Bohužel přes polovinu dotazovaných (22) odpovědělo, že výsledku nedosáhnu vůbec, nebo jen občas. Tyto odpovědi ukazují, že ne vždy vysoko nastavené cíle vedou také k vysokým výsledkům. Za zvážení by stálo nastavení nižších cílů, které by pro většinou byly více uchopitelné, a tím pádem také více motivující. Zaměstnanci by tak na začátku kvartálu nebyli znechuceni tím, že daný plán nemají šanci naplnit a naopak víze splnění či dokonce přeplnění nižšího plánu by je mohla vézt k mnohem větší snaze a odhodlanosti.

Tabulka 5.8 Kontingenční tabulka otázky č. 11

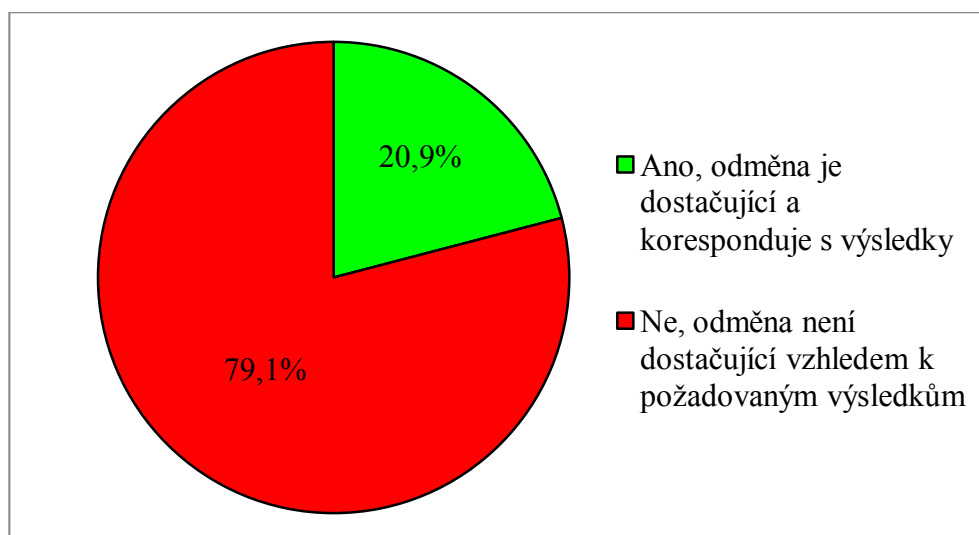
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Věk:				
do 25 let	0	5	5	3
26 - 35 let	1	8	3	3
36 - 45 let	1	2	5	0
46 - 55 let	0	3	2	0
56 a více let	0	1	1	0
Dosažené vzdělání:				
Středoškolské bez maturity	0	0	0	0
Středoškolské s maturitou	1	11	12	4
Vyšší odborné	0	2	0	2
Vysokoškolské	1	6	4	0
Délka pracovního poměru:				
Do jednoho roku	0	4	2	6
1 - 5 let	1	6	3	0
6 - 10 let	0	4	3	0
11 - 20 let	0	1	1	0
20 a více let	1	4	7	0

12. Otázka - Odpovídají dle Vašeho názoru kvartální odměny ve formě bonusů očekávaným výsledkům?

- *Ano, odměna je dostačující a koresponduje s výsledky.*
- *Ne, odměna není dostačující vzhledem k požadovaným výsledkům.*

Odpovědi na tuto otázku korespondují s odpověďmi na otázku předchozí. Bohužel 79,1% (34) žen odpovědělo, že odměna není dostačující vzhledem k požadovaným výsledkům plánu. Proto na zvážení vedení je buď zvýšit odměny za splnění kvartálních plánů, nebo snížit plány tak, aby byly více uchopitelné.

Graf 5.10 Odpovídají dle Vašeho názoru kvartální odměny ve formě bonusů očekávaným výsledkům?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.9 Kontingenční tabulka otázky č. 12

	Ano	Ne
Věk:		
do 25 let	5	8
26 - 35 let	4	11
36 - 45 let	0	8
46 - 55 let	0	5
56 a více let	0	2
Dosažené vzdělání:		
Středoškolské bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	5	23
Vyšší odborné	0	4
Vysokoškolské	4	7
Délka pracovního poměru:		
Do jednoho roku	5	7
1 - 5 let	1	9
6 - 10 let	2	5
11 - 20 let	1	1
20 a více let	0	12

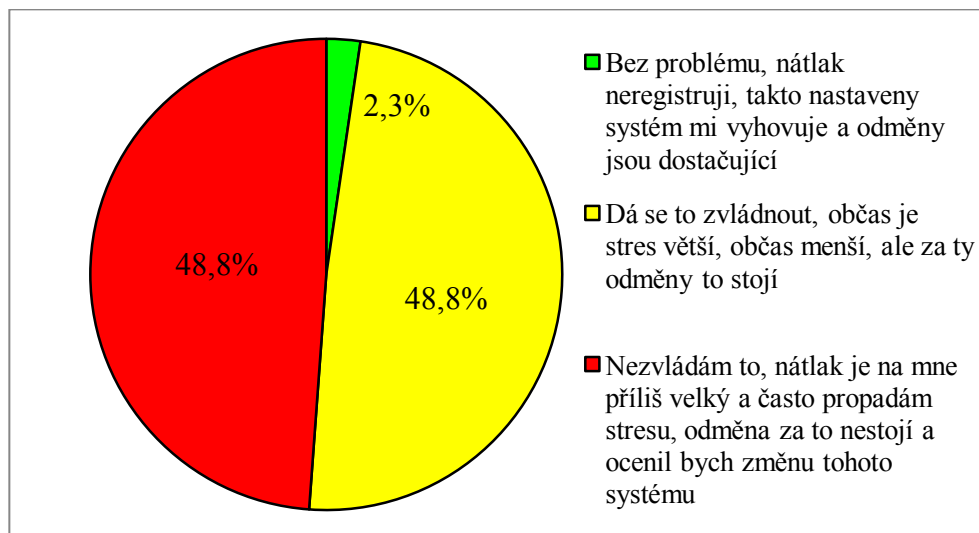
Zdroj: vlastní zpracování

13. Otázka - Jak zvládáte nátlak kladený s očekávaným výsledkem, spojený s vyšší pohyblivé složky mzdy?

- *Bez problému, nátlak neregistruji, takto nastavený systém mi vyhovuje a odměny jsou dostačující.*
- *Dá se to zvládnout, občas je stres větší, občas menší, ale za ty odměny to stojí.*
- *Nezvládám to, nátlak je na mne příliš velký a často propadám stresu, odměna za to nestojí a ocenil bych změnu tohoto systému.*

Jen jedna žena na otázku zda je nátlak snesitelný, odpověděla, že je to v pohodě a vše jí vyhovuje. Odpověď druhou, kdy respondentky vnímají občas větší stres a občas menší, ale dá se to zvládnout, zvolilo 48,8 % (21) žen. Bohužel stejné procento zvolilo třetí odpověď, kdy dotazované nátlak vyvíjený na plnění plánu nezvládají, často propadají stresu a odměna jim nepřijde dostačující. Tyto zaměstnankyně by ocenily změnu systému odměňování tak, aby na ně nebyl kladen takový nápor a nečelily by každodennímu stresu.

Graf 5.11 Jak zvládáte nátlak kladený s očekávaným výsledkem, spojený s vyšší pohyblivé složky mzdy?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.10 Kontingenční tabulka otázky č. 13

	Bez problému	Dá se to zvládnout	Nezvládám to
Věk:			
do 25 let	0	7	6
26 - 35 let	1	11	3
36 - 45 let	0	0	8
46 - 55 let	0	2	3
56 a více let	0	1	1
Dosažené vzdělání:			
Středoškolské bez maturity	0	0	0
Středoškolské s maturitou	0	12	16
Vyšší odborné	0	2	2
Vysokoškolské	1	7	3
Délka pracovního poměru:			
Do jednoho roku	0	7	5
1 - 5 let	0	7	3
6 - 10 let	1	4	2
11 - 20 let	0	2	0
20 a více let	0	1	11

Zdroj: vlastní zpracování

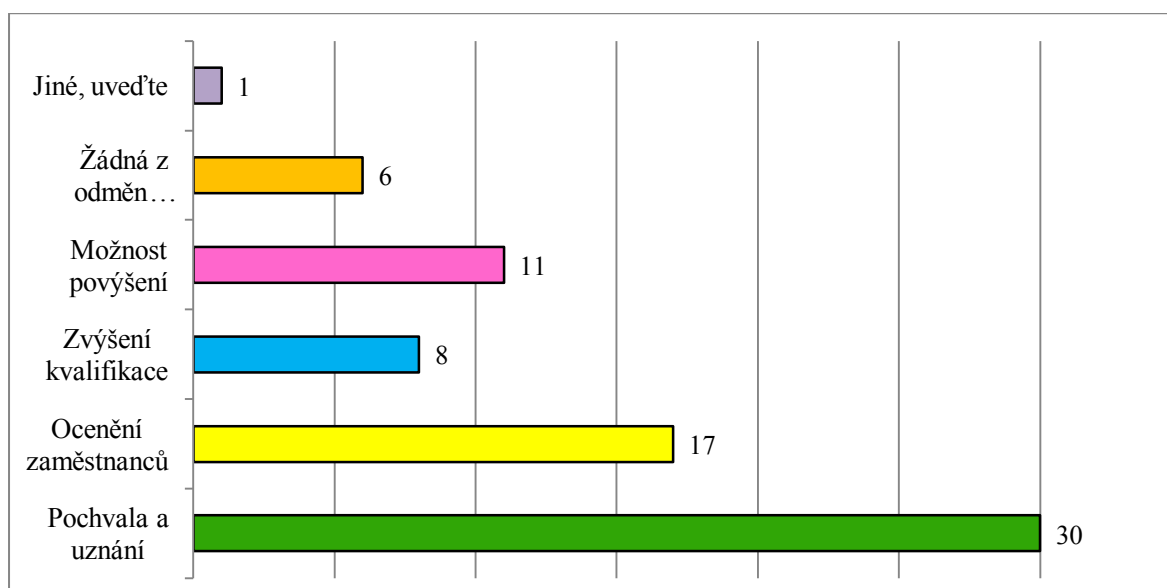
14. Otázka - Jaké formy nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?

- pochvala a uznání,
- ocenění zaměstnanců,
- zvýšení kvalifikace,
- možnost povýšení,
- žádná z odměn není využívána,
- jiné, uveďte.

Na otázku, jaká z nehmotných odměn je v Bance využívána, nejvíce žen odpovědělo, Pochvala a uznání. To je velmi pěkný výsledek a je nutno vyzdvihnout to, že v této organizaci někteří manažeři umí své zaměstnance i nehmotně odměnit. Pěknému výsledku se dostalo také odpovědi Ocenění zaměstnanců, kdy tato Banka opravdu rozdává řadu ocenění za výsledky či zásluhy práce. Bohužel několik dotazovaných zvolilo možnost, kdy žádná z nehmotných odměn v této Bance není využívána, což vede k zamýšlení se nad jednotlivými vedoucími těchto zaměstnanců, zda by se od svých kolegů neměli něčemu přiučit.

Jak se říká, pozitivní odměna je vždy více motivující, než ta negativní. K tomu vede také jedna uvedená odpověď v možnosti Jiné, kdy zaměstnankyně napsala, že na jejich pobočce pochvalu dostanou pouze oblíbení, pokud stejný výsledek podá neoblíbenec, pochvaly se mu nedostane. K tomuhle by ze strany manažera rozhodně nemělo docházet.

Graf 5.12 Jaké formy nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.11 Kontingenční tabulka otázky č. 14

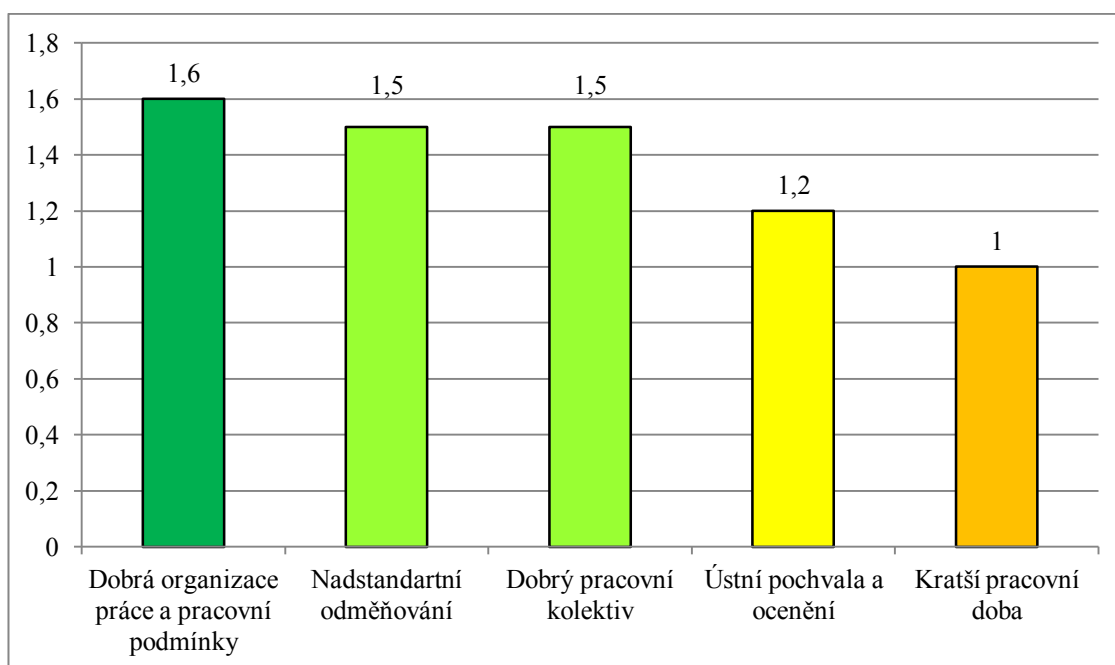
	Pochvala a uznání	Ocenění zaměstnanců	Zvýšení kvalifikace	Možnost povýšení	Žádná z odměn
Věk:					
do 25 let	3	3	11	6	1
26 - 35 let	2	6	10	6	2
36 - 45 let	2	1	4	4	1
46 - 55 let	1	1	3	0	2
56 a více let	0	0	2	1	0
Dosažené vzdělání:					
Střed.bez maturity	0	0	0	0	0
Střed. s maturitou	4	5	17	11	5
Vyšší odborné	0	1	4	1	0
Vysokoškolské	4	5	9	5	1
Délka pracovního					
Do jednoho roku	1	4	10	4	1
1 - 5 let	4	3	9	5	0
6 - 10 let	1	2	3	2	3
11 - 20 let	0	0	0	1	1
20 a více let	2	2	8	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

15. Otázka - Seřad'te dle důležitosti od nejvíce důležité po nejméně důležité, co pro Vás v práci znamenají následující položky:

- ústní pochvala a ocenění,
- nadstandardní odměňování,
- dobrá organizace práce a pracovní podmínky,
- dobrý pracovní kolektiv,
- kratší pracovní doba.

Graf 5.13 Seřad'te dle důležitosti od nejvíce důležité po nejméně důležité, co pro Vás v práci znamenají následující položky



Zdroj: vlastní zpracování

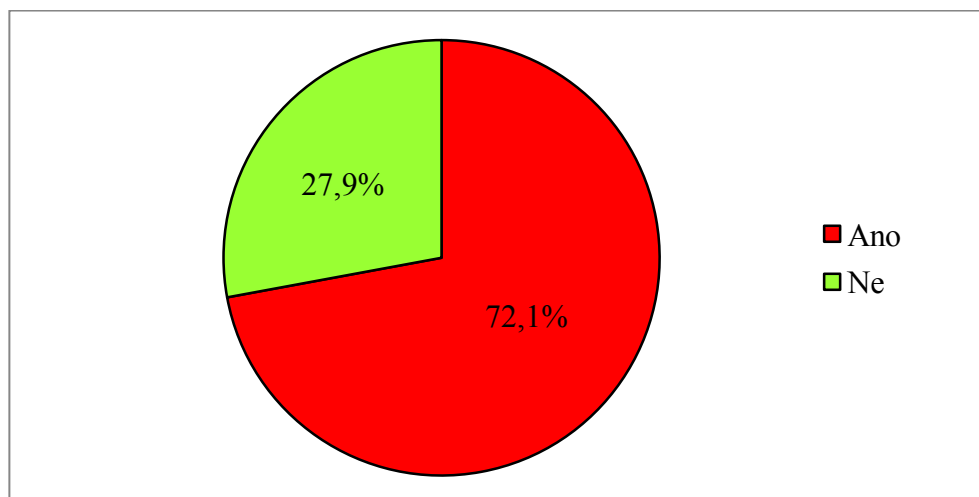
Po zodpovězení této otázky byli výsledky dost podobné, a žádná z vybraných možností extrémně nepřevažovala. Osa Y znázorňuje důležitost jednotlivých položek. Čím vyšší číslo, tím větší počet odpovídajících dalo jednotlivou položku na první místo důležitosti. Nejvíce žen dalo na první místo důležitosti dobrou organizaci práce a pracovní podmínky. To lze přirovnat například k předem jasným požadavkům, splnitelné pracovní úkoly, práce v dobrých zdravotních podmínkách, práce bez stresu a negativního myšlení apod. Na druhém místě se stejnými výsledky umístily odpovědi Nadstandardní odměňování a Dobry pracovní kolektiv. Druhá z odpovědí úzce souvisí také s dobrými pracovními podmínkami. V případě, že by kolektiv v práci nebyl příjemný, těžko pracovní podmínky můžeme brát za přijatelné.

Nadstandardní odměňování můžeme spojit s otázkou č. 8, kdy většina respondentů odpověděla, že výše odměny není spravedlivá. Poslední místo obsazené kratší pracovní dobou pak vypovídá o tom, že pokud zaměstnanci budou pracovat za dobrých pracovních a platových podmínek a budou mít v práci dobrý kolektiv v čele s manažerem, který je bude umět i nefinančně odměnit, delší pracovní doba pak nebude takovou překážkou.

16. Otázka. - Zvažovali jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?

- *Ano*
- *Ne*

Graf 5.14 Zvažovali jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 72,1 % (31) žen odpovědělo, že již uvažovaly nad odchodem ze zaměstnání. Pouze 27,9 % (12) nad tím neuvažovalo. Důvody jsou zřejmé z následující otázky.

Tabulka 5.12 Kontingenční tabulka otázky č. 16

	Ano	Ne
Věk:		
do 25 let	7	6
26 - 35 let	11	4
36 - 45 let	8	0
46 - 55 let	4	1
56 a více let	1	1
Dosažené vzdělání:		
Středoškolské bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	22	6
Vyšší odborné	3	1
Vysokoškolské	6	5
Délka pracovního poměru:		
Do jednoho roku	6	6
1 - 5 let	5	5
6 - 10 let	7	0
11 - 20 let	2	0
20 a více let	11	1

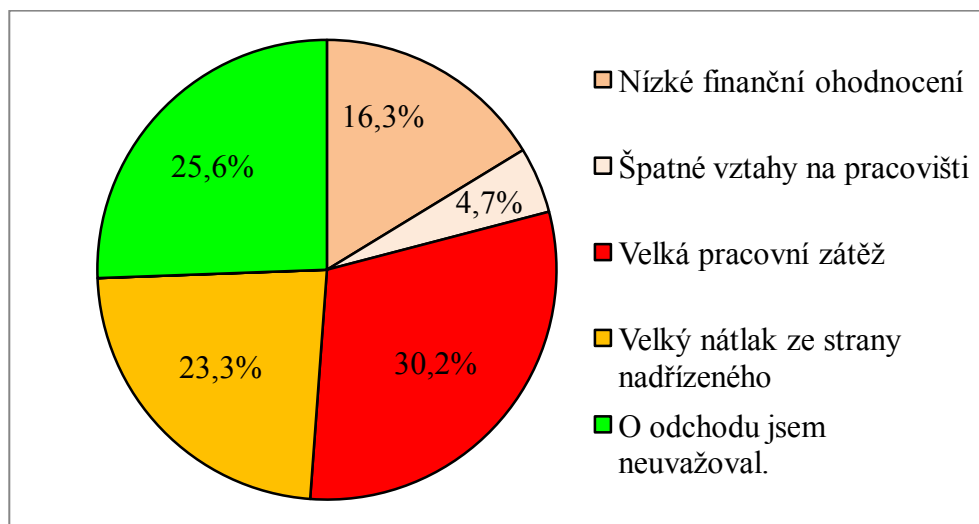
Zdroj: vlastní zpracování

17. Otázka - Pokud jste o odchodu ze zaměstnání uvažovali, co bylo hlavní příčinou?

- špatné pracovní podmínky,
- nízké finanční ohodnocení,
- špatné vztahy na pracovišti,
- velká pracovní zátěž,
- velký nátlak ze strany nadřízeného,
- málo nefinančního ohodnocení (pochvaly, apod.),
- o odchodu jsem neuvažoval.

Téměř 26 % (11) dotazovaných odpovědělo, že zatím o odchodu z tohoto zaměstnání neuvažovalo. Z těch dotazovaných, kteří nad tím přemýšleli, většina zvolila důvod jako velkou pracovní zátěž a velký nátlak ze strany nadřízeného. S tím samozřejmě souvisí předchozí otázky ohledně kvartálních plánů a jejich výsledků. Opět je třeba pozastavit se nad tím, že číslo je to opravdu velké a stálo by za zvážení tento systém pozměnit. Je to také důvodem, proč manažeři na své zaměstnance takto tlačí a výsledkem je bohužel stres působící na zaměstnance a následná velká fluktuace.

Graf 5.15 Pokud jste o odchodu ze zaměstnání uvažovali, co bylo hlavní příčinou?



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.13 Kontingenční tabulka otázky č. 17

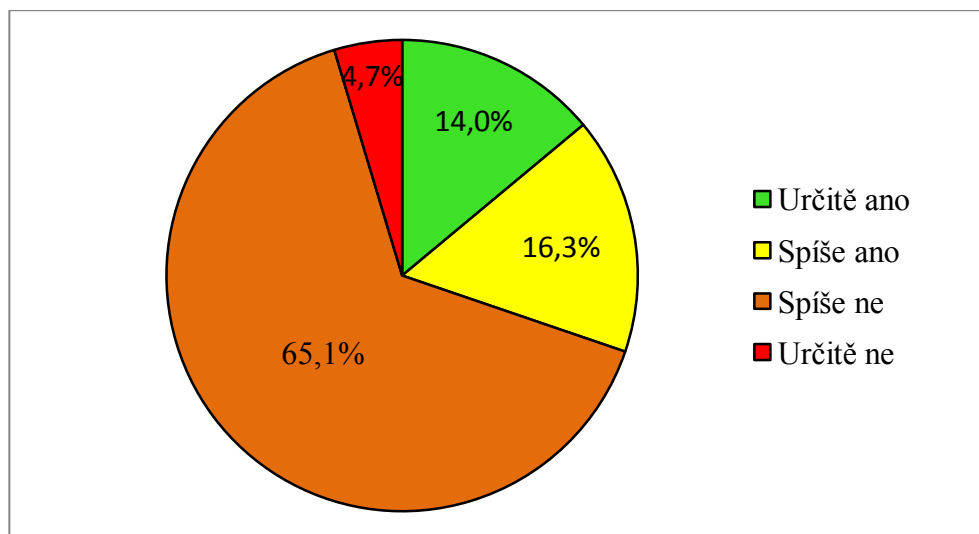
	Špatné pracovní podmínky	Nízké finanční ohodnocení	Špatné vztahy na pracovišti	Velká pracovní zátěž	Velký nátlak ze strany nadř.	Málo nefin. ohodnocení	O odchodu jsem neuvažoval
Věk:							
do 25 let	0	1	0	3	4	0	5
26 - 35 let	0	3	1	5	2	0	4
36 - 45 let	0	2	1	3	2	0	0
46 - 55 let	0	1	0	1	2	0	1
56 a více let	0	0	0	1	0	0	1
Dosažené vzdělání:							
Střed.bez maturity	0	0	0	0	0	0	0
Střed. s maturitou	0	3	2	10	7	0	6
Vyšší odborné	0	2	0	0	1	0	1
Vysokoškolsk	0	2	0	3	2	0	4
Délka prac.poměru:							
Do jednoho	0	2	0	2	3	0	5
1 - 5 let	0	1	0	3	1	0	5
6 - 10 let	0	2	1	2	2	0	0
11 - 20 let	0	0	0	1	1	0	0
20 a více let	0	2	1	5	3	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

18. Otázka - Doporučila byste zaměstnání v této organizaci Vaším známým?

- *Určitě ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Určitě ne*

Graf 5.16 Doporučila byste zaměstnání v této organizaci Vaším známým?



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 70 % (28) dotázaných odpovědělo, že by práci v této Bance spíše nebo určitě nedoporučilo. Což nevypovídá o spokojenosti zaměstnanců v této organizace. Doporučila bych tedy zaměřit se na možnosti, jak své zaměstnance přivést ke spokojenosti. Návrhy byly doporučeny už výše. Věřím v to, že spokojení zaměstnanci budou mnohem lépe pracovat, dosahovat mnohem větších výsledků což samozřejmě povede k lepšímu dosahování podnikových cílů. Jenom spokojení zaměstnanci mohou přivést ke spokojenosti i klienty.

Tabulka 5.14 Kontingenční tabulka otázky č. 18

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Věk:				
do 25 let	3	3	7	0
26 – 35 let	2	3	9	1
36 – 45 let	0	0	7	1
46 – 55 let	1	1	3	0
56 a více let	0	0	2	0
Dosažené vzdělání:				
Středoškolské bez maturity	0	0	0	0
Středoškolské s maturitou	3	4	20	1
Vyšší odborné	0	1	3	0
Vysokoškolské	3	2	5	1
Délka pracovního poměru:				
Do jednoho roku	3	2	6	1
1 – 5 let	3	3	4	0
6 – 10 let	0	2	4	1
11 – 20 let	0	0	2	0
20 a více let	0	0	12	0

Zdroj: vlastní zpracování

19. Otázka - Uveďte další návrhy a připomínky, které by mohli vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování, a nebyly v tomto dotazníku zmíněny:

Zde jsou uvedeny konkrétní odpovědi, které dotazovaní uvedli. Z toho je patrné, co by si zaměstnanci nejvíce přáli a co by vedlo k jejich větší spokojenosti:

„Přehlednější a spravedlivější systém odměňování.“

„Kratší pracovní doby.“

„Každopádně navýšení mzdy pro všechny zaměstnance. Požadavky a nátlak začínají být nezvladatelné a výše mzdy mnohdy neodpovídá vynaložené dřině a úsilí.“

„Pevně dané odměny za konkrétní prodej, nepodmíněno dalšími podmínkami.“

„Dříve mne práce velmi bavila, plány byly motivující a odměny taky. Nyní jsou plány neúměrně vysoké a odměny čím dál tím nižší. Namísto toho, aby člověk v práci postupoval s příjmy výš, tak klesá níž.“

„Menší nátlak na plnění.“

„Nemožnost skloubit pracovní a rodinný život - špatná pracovní doba.“

„Úprava pracovní doby-směnnost, vyšší ohodnocení-pravidelné zvyšování základní mzdy dle odpracovaných let.“

„Je úplně jedno, co by si zaměstnanci přáli, zaměstnavatel si vždy určuje podmínky odměn sám a pokud možno tak, aby se na ně těžko dosáhlo, aby je nemusel vyplácet a ušetřil firmě potažmo sobě prostředky.“

„Menší kvartální plány a lepší základní mzdu. Raiffeisen bank má čistého 20 tis. a my pouhých 15 tis. necelých je to ostuda na tak velkou firmu.“

„Pravidelné navýšení fixního platu dle šikovnosti poradce, ohodnocení pozice, kterou zaměstnanec vykonává, smysluplné odměny vůči plánům.“

„Zjednodušení systému.“

„Navýšení základní mzdy.“

„Zrušit plány.“

„Nástupní plat nováčků je větší než stávajících zaměstnanců, což je nespravedlivé.“

„Určitě bych ocenila větší dozor na manažery, protože ne vždy oceňují všechny tak, jak by bylo vhodné.“

„Menší stres ze strany manažera - někdy je psychicky nevyrovnaný.“

6 Návrhy a doporučení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda systém odměňování firmy bankovního sektoru je navržen tak, aby své zaměstnance motivoval k dostatečným výkonům, byl pro ně srozumitelným, spravedlivým a vyhovujícím. Ne každý odpovídající zaměstnanec však toto potvrdil a velké části odpovídajících dokonce takto nastavený systém odměňování absolutně nevyhovuje. Proto by bylo vhodné daný systém upravit a pozměnit tak, aby jeho motivovaností a dosažitelností vedl zaměstnance k efektivnějšímu plnění osobních i organizačních cílů. Návrhy na úpravu systému jsou představeny v následujících odstavcích.

6.1 Pevná složka mzdy

Z dotazníku sice není patrné, jakou základní mzdu zaměstnanci na vybraných pozicích dostávají, avšak v poslední otázce, kde zaměstnanci mohli vyjádřit jakýkoliv svůj názor ohledně odměňování, řada z nich zmínila, že základní mzda, kterou dostávají, je nedostačující. Tento názor byl zmíněn několikrát, v různých kombinacích. Někteří zaměstnanci si stěžovali na nepoměr odpracovaných hodin a čisté mzdy, jiní na nekonkurenceschopnost jejich základní mzdy ve srovnání s jinými bankami a další zaměstnanci pak napsali, že je nepřipustné aby nováčci měli větší základní plat než dlouholetí zaměstnanci.

Za prvotní úkony v úpravě systému odměňování těchto zaměstnanců bych proto doporučovala následující kroky:

1. Sjednání mezd s konkurenčními bankami

Kvůli velikosti a dominantnosti této banky na trhu považuji za nepřijatelné, aby byla výše mezd zaměstnanců pod průměrnou úrovní. Proto doporučuji zajistit měření trhu bankovního sektoru se zaměřením na základní mzdy zaměstnanců bank na pozicích poradců, bankéřů, asistentů prodeje apod. Pro tyto účely Banka může využít některé z firem, které tyto průzkumy trhu nabízejí. V úvahu může přicházet například webová stránka Platy.cz, která se přímo zabývá platovými analýzami pro firmy. Cena za jejich služby se pohybuje od 2 000 Kč, ale samozřejmě se odvíjí od velikosti a složitosti průzkumu. V případě, že by výsledky analýzy opravdu potvrdilo uvedené stanovisko, doporučila bych Bance

sjednotit a případně navýšit mzdy svých zaměstnanců minimálně na stejnou úroveň, jako u konkurence, aby nedocházelo ke stále častějšímu odchodu zaměstnanců. Nemám sice k dispozici konkrétní čísla, kolik by takovéto navýšení všech mezd Banku stálo, přesto věřím, že snížení odchodů zaškolených zaměstnanců a tudíž i snížení výdajů na zaškolení a adaptaci nových zaměstnanců tento rozdíl dorovná.

2. Zkrátit pracovní dobu a zavést proplácení přesčasů

Pracovní dobu mají sice zaměstnanci na těchto pozicích různou dle poboček a oblastí, avšak názor na jejich délku mají všichni stejný. Standardní počet odpracovaných hodin je dán na 160 hodin měsíčně, avšak pracovní doba je rozložena tak, že zaměstnanci přichází ze zaměstnání ve večerních hodinách. To je především nevyhovující pro pracující matky, jelikož se nemohou věnovat svým dětem. Často se také stává, že zaměstnanci mají přiděleno takové množství úkolů, že ve své pracovní době nezvládají vše splnit a mnohdy v zaměstnání musejí zůstat i po pracovní době. S ohledem na první doporučení bych zde navrhovala, pokud by nebylo možné hromadně navýšit mzdy, zvážit alespoň možnost kratší pracovní doby. Zaměstnanci by měli více volného času na své soukromé aktivity, do práce by chodili mnohem více odpočatí a lépe by plnili jakékoliv pracovní úkoly. Je dokázané, že pracovníci s méně odpracovanými hodinamijsou schopni mnohem rychleji a efektivněji plnit zadané úkoly, než zaměstnanci v běžném provozu. Některé státy ve světě už dokonce plošně zavádějí pouze 4 pracovní dny v týdnu. Avšak, kvůli velkému množství pracovních úkolů by bylo potřeba řešit toto zkrácení pracovní doby nábořem nových zaměstnanců. Rozdělení nových zaměstnanců mezi jednotlivé pobočky bych doporučovala řešit poměrově, podle kratších úvazků. Pokud by se tedy na jedné pobočce zkracoval pěti zaměstnancům úvazek na 80 %, měla by tato pobočka nářok na nového zaměstnance s úvazek plným. Snižování pracovního úvazku by samozřejmě bylo dobrovolné. Pro ostatní, kteří preferují pracovní život před soukromým, bych pak doporučovala dodatkovou možnost, placení přesčasů. Práce po pracovní době by však byla pouze dobrovolná a každý zaměstnanec by se sám rozhodoval, zda bude mít více volného času, či větší mzdu.

3. *Roční odměny za věrnost Bance*

Řada zaměstnanců si také stěžovala, že noví zaměstnanci mají nástupní plat vyšší, než je základní plat dlouholetých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci si mohou výši své mzdy ovlivnit variabilní složkou, tedy bonusy, doporučovala bych sjednotit výši základní mzdy všech pracovníků na stejných pozicích (v rámci oblastí). Pokud by se Banka rozhodla zvednout nástupní plat pro nové zaměstnance, měla by v první řadě ocenit zaměstnance, kteří jsou jí věrni již několik let.

Jak bylo zmíněno výše, fluktuace zaměstnanců v Bance je značně velká. Pro motivaci zaměstnanců zůstat v této organizaci co nejdéle by mohli sloužit také roční bonusy, vyplácené podle délky odpracovaných let. Roční bonus by tak zaměstnanec obdržel v měsíci prosinci, za daný odpracovaný rok, jako takovou formu vánočních odměn, které tato organizace nenabízí. Minimální počet odpracovaných let v Bance pro vyplacení věrnostního bonusu by byl 3 roky. Pokud by tedy zaměstnanec působil v Bance 3 roky, dostal by první odměnu ve výši 3000 Kč. Tu by dostával vyplacenou každý rok, až do 9. výročí v této Bance. S výročím 10 let by obdržel odměnu 5 000 Kč, a ta by byla vyplacena až do 19 let působnosti. Od 20 let v této společnosti by pak zaměstnanci dostávali každý rok vyplaceno 8 000 Kč. Nad 30 let v této společnosti by byla věrnost každý rok odměňována 12 000 Kč. Opět prostředky vynaložené na tyto odměny by nebyly malé, avšak, jak bylo zmíněno výše, tato organizace žádné nenárokové vánoční odměny neposkytuje a věřím v to, že výše odměn by uspokojila zaměstnance věrné organizaci po dlouhou dobu, motivovala nové zaměstnance zůstat v této Bance co nejdéle, upevnila by vztahy mezi kolegy na pracovištích a prohloubila angažovanost a oddanost zaměstnanců vůči této organizaci. Doporučovala bych touto formou odměn nahradit stávající benefit Odměna za pracovní výročí, které v dotazníkovém šetření dostalo mnoho negativních odpovědí.

Tabulka 6.1 Návrh věrnostních odměn

Počet odpracovaných let	Výše roční odměny
3 - 9	3 000 Kč
10 - 19	5 000 Kč
20 - 29	8 000 Kč
nad 30	12 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Variabilní složka mzdy

Variabilní složka mzdy je v této organizaci spojená s tzv. kvartálním plánem výnosů, které by měl zaměstnanec Bance vydělat. Na základě analýzy odpovědí dotazníkového šetření je však zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je tento plán příliš velký. Mnoho zaměstnanců odpovídalo, že tento plán není dosažitelný, nátlak kladený na zaměstnance se splněním plánu je neúnosný a ani odměny tomu často vůbec neodpovídají. Banka s nastavováním plánů volí strategii, kdy zaměstnancům nastaví co největší plány a doufá, že je zaměstnanci splní. Neustále rostoucí plány však na většinu zaměstnanců už působí spíše opačnou formou, a to demotivačně. Řadu zaměstnanců již na začátku nového kvartálu napadají myšlenky typu: „Proč bych se měl vůbec snažit, když vím, že to nezvládnu.“

Co se týká nastavování plánu na obchodních pozicích, je to vždy sporné. V následujících odstavcích bych chtěla představit pár návrhů, které by dle mého názoru zaměstnance více motivovaly.

1. Změna frekvence výnosových plánů

Pro mnoho zaměstnanců už jenom pojem „kvartální plán“ způsobuje nervozitu a stres. Domnívám se, že to může být způsobeno také tím, že období tří měsíců je pro zaměstnance příliš dlouhá doba pro udržení pozornosti a nastavení stoprocentních pracovních výkonů. V tak dlouhém období se také může stát, že zaměstnanec onemocní, musí zůstat s nemocným dítětem doma, nebo čelí

určitým rodinným problémům a rázem není třeba dva týdny v práci. Taková mezera se těžko dohání a bohužel to většinou vede k tomu, že zaměstnanec poté rezignuje a v práci se nesnaží. Proč taky, když ví, že odměny za celý kvartál už nemá šanci získat. Chápu, že vedení Banky má vypočítáno, jaké plány je třeba přidělit, aby Banka vydělávala. Myslím si ale, že zaměstnance demotivuje velikost přiděleného čísla právě proto, že je dán na tři měsíce práce dopředu. Doporučovala bych tedy rozdělit kvartální plán do jednotlivých měsíců (nesplněné plány by se do dalších měsíců neprolévali) a navíc nechat odměnu za splnění vše tří měsíců po sobě. V praxi by to mohlo vypadat následovně.

Původní koncept:

Kvartální plán 300 000 Kč výnos – kvartální odměna 30 000 Kč.

Nový koncept:

1. měsíční plán 100 000 Kč výnos – měsíční odměna 5000 Kč,
2. měsíční plán 100 000 Kč výnos – měsíční odměna 5000 Kč,
3. měsíční plán 100 000 Kč výnos – měsíční odměna 5000 Kč,

Kvartální odměna za splnění všech tří měsíců – 15 000 Kč.

Pro zaměstnance by plány byly mnohem více motivující, jelikož by jako cíl viděli menší číslo a tedy menší podíl práce. Také odměna, vyplacena každý měsíc by zaměstnance udržovala v pracovním vypětí lépe, než daleko vzdálená odměna za dlouhé tři měsíce. Pro zaměstnance by tato forma mohla být zajímavější také z toho důvodu, že pracovní neschopnost v jednom měsíci, neovlivní odměny za měsíce následující. A pro zaměstnance, kteří by splňovali pracovní povinnosti po dlouhou dobu, by zde přece jen byla odměna za všechny tři měsíce v kvartále, tudíž by se výše jejich odměn nesnížila.

2. Rozdělení odměn za výnosy a počet kusů prodejů

Jak bylo popsáno výše, aby zaměstnanci dosáhli na kvartální odměnu za výnos, musí plnit také určitý počet kusů prodejů na den. Ve způsobu měsíčního odměňování, které popisuji o odstavec výše, bych však tuto kombinaci rozdělila. Měsíc už je relativně krátká doba a zaměstnanci se během toho může povést pár velkých obchodů a plán má splněn. Kvůli počtu denních prodejů by však

nemusel na svou odměnu dosáhnout. Z tohoto důvodu bych tyto odměny úplně rozdělila a odměny za počet kusů prodejů bych dala jako bonus navíc. Může se totiž stát, že zaměstnanec v měsíci uzavře mnoho obchodů, ale jelikož se bude jednat o výnosově malé částky, na svou měsíční odměnu nedosáhne. Proto obdrží alespoň odměnu za počet prodejů za den, aby se necítil nedoceněn za svou odvedenou práci. Zaměstnanec, který však splnil svůj výnosový plán a ještě bude mít dostatek denních prodejů, by si tak mohl dosáhnout na bonus mnohem vyšší. Aby byla tato odměna pro zaměstnance srozumitelná, doporučila bych nastavit ji jako tisícinásobek denního prodeje, avšak až od výše 2,5 prodejů na den. Zaměstnanci tak budou lépe motivováni k prodávání co nejvíce produktů.

Tabulka 6.2 Návrh odměn za průměrný počet prodejů na den

Průměrný počet prodejů na den	Výše odměny
1,7	0 Kč
2,4	0 Kč
2,5	2 500 Kč
2,9	2 900 Kč
3,3	3 300 Kč
4,2	4 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V této organizaci bych chtěla vyzdvihnout, že zaměstnanci nejsou hodnoceni jen za obchody a výsledky, které za nimi jsou vidět, ale také za aktivity, které k nim směřují. Před uzavřením obchodu zaměstnanec musí vynaložit mnoho práce, která zabírá především čas. Zaměstnanec musí klientovi zavolat, přesvědčit ho aby přišel, nastavit schůzku přes aplikaci, napsat popis, co hodlá s klientem řešit, před schůzkou si musí udělat přípravu na

schůzku a poté už samotný průběh. Bohužel často se stává, že zaměstnanec absolvuje s klientem tento koloběh, ale nakonec z něj žádný uzavřený obchod není. Zaměstnanec však nemusí zoufat, jelikož oceňován je také za tyto aktivity. Proto jsem chtěla vyzdvihnout pozitivum třetí části variabilní složky odměn, kdy zaměstnanec dostává odměny právě za tyto aktivity.

6.3 Benefity a nehmotné odměňování

Tato část odměn je u zaměstnanců banky velmi oblíbená. Příspěvky na penzi či životní pojištění, stravenky či zdravotní volno získali více kladných odpovědní, než základní a pohyblivá složka mzdy. Proto bych doporučila v takto nastavených benefitech pokračovat a zavést pouze malé úpravy.

1. Motivační soutěže jako příspěvek do cafeterie

Velkou oblibou se u zaměstnanců činí tzv. cafeteria systém odměn. Zaměstnanci tak vložené prostředky mohou použít na to, co je pro ně právě zajímavé. Proto bych vedení Banky doporučila, využít tuto formu odměn a zahrnout jí do různých motivačních soutěží.

Vedení Banky by mohlo vyhlašovat kvartální, nebo roční soutěže o nejvyšší dosažený výnos nebo největší počet denních prodejů. Jako odměna by byli pevně dané částky za příslušné pořadí, které by zaměstnanci obdrželi do cafeterie Banky a použít by jej tak mohli na cokoli. Zároveň s tím bych doporučila uspořádat gala večer pro dotyčné zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, kde by byli zaměstnanci oceněni a byla jim předána odměna. Dotyční by tak měli větší pocit, že si jich jako nejlepších zaměstnanců Banka váží a cení je za to, co pro svou organizaci dělají.

Také bych doporučila vedení Banky přiřadit každému manažerovi odpovídající částku k rozdělení mezi zaměstnance (také jako příspěvek do cafeterie), dle velikosti jeho týmu a dát mu tak možnost vyhlašovat soutěže přímo pro své zaměstnance. Tato forma možná bude ještě efektivnější, než celopodnikové soutěže, jelikož vyhrát ve svém týmu bude pro zaměstnance mnohem dosažitelnější a tudíž také motivovanější, než vyhrát na poli celé republiky. Manažer by tak tyto prostředky mohl použít na motivace v průběhu kvartálu,

příčemž optimální by bylo zaměřit se vždy na produkty, které se pobočce nedaří plnit. Soutěžit se může např. o nejvyšší sjednanou hypotéku, největší počet uzavřených nových účtů, největší objem úvěru apod. Fantazii se meze nekladou a každý manažer by sám měl vědět, co jeho tým nejvíce potřebuje, co jej nejvíce motivuje a na co je třeba se více zaměřit.

2. Zavedení příspěvku na ošatné

Podle odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření, jsem došla k závěru, že málo z nich oceňuje individuální zdravotní péči, kterou jim Banka nabízí, a zároveň nevyužívají možnost jazykového vzdělávání. Tyto formy benefitů bych tedy doporučila zrušit, nebo alespoň omezit na minimální postačitelnou výši, jelikož zaměstnanci o to nemají zájem. Nabyté prostředky bych doporučila investovat do příspěvku na ošatné, o které naopak zaměstnanci zájem mají. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, na těchto pozicích je nutný reprezentativní vzhled a patřičný oděv a obuv. Zaměstnanci tak musí investovat vlastní prostředky, aby tyto podmínky splňovali. Reprezentativní vzhled si mohou udržovat díky cafeterii, kde mimo jiné mohou prostředky použít na kadeřnické či kosmetické služby. Nákup oděvu a obuvi však touto formou není možný. Proto bych doporučila zavést roční příspěvky, které by mohly být použity pouze na tyto věci. Zaměstnanci by měli k dispozici balíček peněz (výši už nechám na rozhodnutí vedení) a z něj by si mohli nechat proplácet účty za oblečení a obuv do práce. Roční frekvenci bych zvolila z toho důvodu, že tuto dobu shledávám za průměrnou na opotřebení každodenně používaného oblečení a bot.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout úpravu systému odměňování zaměstnanců v anonymní bankovní společnosti tak, aby zaměstnanci byli lépe motivováni a zvětšila se tak jejich efektivita práce.

Analýzování konkrétních výsledků předcházelo teoretické zpracování, kde jsem vycházela z odborných knih. Text byl rozdělen na dvě části, teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. První, teoreticko-metodická část byla rozdělena na 3 kapitoly.

V první kapitole byl popsán stručný úvod do problematiky této diplomové práce.

Druhá kapitola popisovala metodiku a použité metody, které jsem využila při zpracování diplomové práce.

Třetí kapitola byla zaměřena na teoretická východiska odměňování zaměstnanců, konkrétně řízení lidských zdrojů, kde byly představeny definice a pilíře řízení lidských zdrojů, poté motivace zaměstnanců, motivační nástroje a jejich hmotné a nehmotné faktory a také spokojenost zaměstnanců. Následující podkapitola byla orientována na odměňování zaměstnanců a konkrétně zde bylo popsáno řízení odměňování zaměstnanců, strategie odměňování zaměstnanců, politika odměňování zaměstnanců a celková odměna. V další podkapitole s názvem hodnocení práce byly popsány jednotlivé metody hodnocení práce. Poslední podkapitola této části je pojmenována názvem mzda a mzdové formy a byli zde formulovány mzdové struktury, mzdové formy a jednotlivé složky mezd a zaměstnaneckých výhod.

V druhé, aplikačně-ověřovací části se kapitola číslo 4 zabývala charakteristikou bank. Jelikož se jednalo o anonymní firmu, nebylo možné představit konkrétní organizaci. Proto jsem tuto část práce zaměřila na představení činností bank obecně a zahrnula jsem zde také krátkou historii bankovníctví ve světě.

Poté následovala pátá kapitola, kde byl představen konkrétní systém odměňování ve vybrané bankovní společnosti a představila jsem zde jednotlivé složky odměn, které Banka využívá. Následně jsem zpracovala výsledky dotazníků, které jsem rozesílala mezi zaměstnance Banky na vybraných obchodních pozicích. Výsledky byly prezentovány pomocí grafů, které krásně znázornily názory zaměstnanců.

V pořadí šestá kapitola se zaměřovala na konkrétní návrhy a doporučení pro úpravu systému odměňování v Bance, které vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření.

Největší nespokojenost projevili zaměstnanci se základní, pevně danou mzdou. Proto jsem navrhla tři opatření, která by měli nespokojenost zmírnit. Prvním by bylo navržení základní mzdy zaměstnanců tak, aby byla konkurenceschopná před ostatními bankami a nedocházelo tak k časté fluktuaci zaměstnanců za konkurencí. Druhým návrhem bylo zkrácení pracovní doby a zavedení placení přesčasů. Řada zaměstnanců si stěžovala na pracovní dobu, která se nedá skloubit se soukromým životem. Zkrácením pracovní doby a náborem dalších spolupracovníků by zaměstnanci měli čas také na rodinu a do práce by chodili mnohem spokojenější. To by se mělo projevit také na zvýšení efektivity práce. Pro zaměstnance, kteří preferují pracovní život před soukromým, by zkrácení pracovní doby bylo vykompenzováno proplacením práce přes čas. Třetím problémem byla vyšší nástupní mzda pro nováčky, oproti dlouholetým zaměstnancům. Zde jsem doporučovala v první řadě sjednotit základní mzdu pro všechny zaměstnance vybraných oblastí na daných pozicích. Následně jsem navrhla způsob, jak motivovat zaměstnance k tomu, aby v této Bance vydrželi co nejdéle a zároveň to ohodnotilo zaměstnance, kteří zde už řadu let pracují. Jednalo se o tzv. věrnostní odměny dle odpracovaných let.

V otázkách směřovaných na pohyblivou složku mzdy si zaměstnanci stěžovali, že systém je pro ně příliš nesrozumitelný, často nedosažitelný a dokonce i stresující. Proto jsem doporučila upravit stávající systém kvartálních odměn tak, aby si zaměstnanci dosáhli na odměny každý měsíc, a zároveň rozdělit dosavadní kombinace odměn na základně výnosu a denního prodeje zvlášť. Tedy zaměstnanci by byli zvlášť motivováni na splnění plánů výnosů a zvlášť na průměrný počet denních prodejů. Zároveň jsem doporučila kvartální odměny ponechat pro dlouhodobou motivovanost zaměstnanců, avšak větší důraz klást na odměny za plány měsíční.

Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že velkou spokojenost zaměstnanci Banky pocítovali s nastavenými benefity. Zde jsem navrhla pouze dvě doporučení. Jelikož nejvíce spokojení zaměstnanci byli s odměnami ve formě příspěvků do кафетерии, doporučovala jsem vedení a manažerům poboček vyhlašovat soutěže pro své zaměstnance, přičemž odměny by byli právě formou částek do tohoto benefítového programu. Nespokojenost respondenti vyjádřili se stávajícím benefitem Individuální zdravotní péči a Jazykovým vzděláváním. Současně zaměstnancům chyběl Příspěvek na ošatné. Proto bych doporučovala snížit nebo úplně zrušit dva zmíněné programy a získané prostředky investovat raději do Příspěvku na ošatné.

Domnívám se, že takto upravený systém odměňování by pro zaměstnance mohl být mnohem zajímavější. Zároveň by mohlo docházet ke snížení fluktuace zaměstnanců, udržení si zaškolených zaměstnanců, motivovanosti nových i stávajících a zároveň ocenění dlouholetých a stabilně výkonných.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: ComputerPress, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. ČERNOHORSKÝ, J. a P. TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7463-3.
6. DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
7. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
8. HERZBERG, F., B. MAUSNER and B. SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers, 2010. ISBN 1-56000-634-X.
9. HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ a K. KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
10. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Havlíčkův Brod: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
11. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-381-7.
12. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Havlíčkův Brod: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Pardubice: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
15. NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

16. PAPOUŠKOVÁ, Hana. *Historický vývoj bankovníctví v ČR*. Brno, 2005. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Petr Červinek.
17. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6824-3.
19. POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.
20. STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN. *Humanresource management: Linking strategy to practice*. 2. ed..United States of America: Wiley, 2010. ISBN 978-0470530498.
21. ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu: Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-887-1.
22. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
23. WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Seznam obrázků

3.1 Nástroje pro motivaci rutinních pracovníků	14
3.2 Přehled vývoje řízení odměňování	16
3.3 Složky celkové odměny	19
3.4 Porovnání systému odměňování	26
4.1 Tok zdrojů finančním systémem	32

Seznam tabulek

Tabulka 5.1 Seznam tarifních stupňů	37
Tabulka 5.2 Odměna za portfolio	40
Tabulka 5.3 Kontingenční tabulka otázky č. 5.....	53
Tabulka 5.4 Kontingenční tabulka otázky č. 6.....	55
Tabulka 5.5 Kontingenční tabulka otázky č. 7.....	57
Tabulka 5.6 Kontingenční tabulka otázky č. 8.....	59
Tabulka 5.7 Kontingenční tabulka otázky č. 9.....	63
Tabulka 5.8 Kontingenční tabulka otázky č. 11.....	65
Tabulka 5.9 Kontingenční tabulka otázky č. 12.....	67
Tabulka 5.10 Kontingenční tabulka otázky č. 13.....	69
Tabulka 5.11 Kontingenční tabulka otázky č. 14.....	71
Tabulka 5.12 Kontingenční tabulka otázky č. 16.....	74
Tabulka 5.13 Kontingenční tabulka otázky č. 17.....	76
Tabulka 5.14 Kontingenční tabulka otázky č. 18.....	78
Tabulka 6.1 Návrh věrnostních odměn.....	83
Tabulka 6.2 Návrh odměn za průměrný počet prodejů na den	85

Seznam grafů

Graf 5.1 Věk.....	49
Graf 5.2 Dosažené vzdělání	50
Graf 5.3 Délka pracovního poměru	51
Graf 5.4 Rozumíte způsobu stanovení vaší mzdy	54
Graf 5.5 Je pro Vás systém odměňování ve Vaší organizaci motivující?	56
Graf 5.6 Je pro Vás systém odměňování (kvartální bonusy) spravedlivý?	58
Graf 5.7 Určete důležitost a spokojenost s těmito formami odměn a benefitů	60
Graf 5.8 Zaškrtněte 3 možnosti, které by pro Vás byly nejvíce zajímavé	62
Graf 5.9 Jsou požadované výsledky práce (kvartální plán) podle Vás dosažitelné?	64
Graf 5.10 Odpovídají dle Vašeho názoru kvartální odměny ve formě bonusů očekávaným výsledkům?	66
Graf 5.11 Jak zvládáte nátlak kladený s očekávaným výsledkem, spojený s výši pohyblivé složky mzdy?.....	68
Graf 5.12 Jaké formy nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?	70
Graf 5.13 Seřad'te dle důležitosti od nejvíce důležité po nejméně důležité, co pro Vás v práci znamenají následující položky	72
Graf 5.14 Zvažovali jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?	74
Graf 5.15 Pokud jste o odchodu ze zaměstnání uvažovali, co bylo hlavní příčinou?	75
Graf 5.16 Doporučila byste zaměstnání v této organizaci Vaším známým?	77

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



Bc. Nikola Pyszková

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Vaše odpovědi budou zpracovány pro diplomovou práci. Nemusíte se ale bát, protože výsledky uvidím jenom já a k zaměstnavateli se nedostanou, budou naprosto anonymní. Prosím, odpovídejte pravdivě, dle vlastních pocitů a názorů. Předem Vám moc děkuji za Váš čas.

1. Otázka - Jsem:

- *žena*
- *muž*

2. Otázka - Věk:

- *do 25 let*
- *26 - 35 let*
- *36 - 45 let*
- *46 - 55 let*
- *56 a více let*

3. Otázka - Dosažené vzdělání:

- *Středoškolské bez maturity*
- *Středoškolské s maturitou*
- *Vyšší odborné*
- *Vysokoškolské*

4. Otázka - Délka pracovního poměru:

- *Do jednoho roku*
- *1 - 5 let*
- *6 - 10 let*
- *11 - 20 let*
- *20 a více let*

5. Otázka - Byli jste seznámeni se systémem odměňování ve vaší organizaci?

- *Ano*
- *Ne*

6. Otázka - Rozumíte způsobu stanovení vaší mzdy, je pro vás systém odměňování srozumitelný?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Spíše ne*
- *Ne*

7. Otázka - Je pro Vás systém odměňování ve Vaší organizaci motivující?

- *Určitě ano, odměňování mne velmi motivuje*
- *Spíše ano, odměňování mne částečně motivuje*
- *Spíše ne, odměňování mne příliš nemotivuje*
- *Vůbec ne, odměňování je pro mne absolutně demotivující*

8. Otázka - Je pro Vás systém odměňování (kvartální bonusy) spravedlivý?

- *Ano, výše bonusů je vždy spravedlivá*
- *Výše bonusů není vždy spravedlivá*
- *Ne, výše bonusů je vždy nespravedlivá*

9. Otázka - Určete důležitost a spokojenost s těmito formami odměn a benefitů (jako ve škole: 1-nejlepší, 5-nejhorší):

- *Základní (pevně daná mzda),*
- *Pohyblivá (výkonem ovlivnitelná) mzda,*
- *Stravenky,*
- *Příspěvek na penzijní a životní připojištění,*
- *Individuální zdravotní péče,*
- *Zdravotní volno,*
- *Příspěvek na hlídání dětí,*
- *Odměna za pracovní výročí,*
- *Jazykové vzdělávání,*

- *Produktové benefity,*
- *Cafeteriasystem,*
- *Mobilní telefon*

10. Otázka - Zaškrtněte 3 možnosti, které by pro Vás byly nejvíce zajímavé:

- *Odměna za práci přes čas*
- *Kratší či pružnější pracovní doba*
- *Pracovní volno na vzdělávání*
- *Odpočinková zóna v místě pracoviště*
- *Příspěvek na bydlení*
- *Příspěvek na dopravu*
- *Příspěvek na ošatné*

11. Otázka - Jsou požadované výsledky práce (kvartální plán) podle Vás dosažitelné?

- *Ano, požadovaného výsledku vždy dosáhnu*
- *Spíše ano, většinou požadovaného výsledku dosáhnu*
- *Spíše ne, většinou požadovaného výsledku nedosáhnu*
- *Ne, zatím se mi nepodařilo požadovaného výsledku dosáhnout*

12. Otázka - Odpovídají dle Vašeho názoru kvartální odměny ve formě bonusů očekávaným výsledkům?

- *Ano, odměna je dostačující a koresponduje s výsledky*
- *Ne, odměna není dostačující vzhledem k požadovaným výsledkům*

13. Otázka - Jak zvládáte nátlak kladený s očekávaným výsledkem, spojený svými pohyblivé složky mzdy?

- *Bez problému, nátlak neregistruji, takto nastavený systém mi vyhovuje a odměny jsou dostačující*
- *Dá se to zvládnout, občas je stres větší, občas menší, ale za ty odměny to stojí*
- *Nezvládám to, nátlak je na mne příliš velký a často propadám stresu, odměna za to nestojí a ocenil bych změnu tohoto systému*

14. Otázka - Jaké formy nehmotných odměn jsou ve Vaší organizaci využívány?

- *Pochvala a uznání*
- *Ocenění zaměstnanců*
- *Zvýšení kvalifikace*
- *Možnost povýšení*
- *Žádná z odměn není využívána*
- *Jiné, uveďte*

15. Otázka - Seřad'te dle důležitosti od nejvíce důležité po nejméně důležité, co pro Vás v práci znamenají následující položky:

- *Ústní pochvala a ocenění*
- *Nadstandardní odměňování*
- *Dobrá organizace práce a pracovní podmínky*
- *Dobrý pracovní kolektiv*
- *Kratší pracovní doba*

16. Otázka. - Zvažovali jste někdy odchod ze stávajícího zaměstnání?

- *Ano*
- *Ne*

17. Otázka - Pokud jste o odchodu ze zaměstnání uvažovali, co bylo hlavní příčinou?

- *Špatné pracovní podmínky*
- *Nízké finanční ohodnocení*
- *Špatné vztahy na pracovišti*
- *Velká pracovní zátěž*
- *Velký nátlak ze strany nadřízeného*
- *Málo nefinančního ohodnocení (pochvaly, apod.)*
- *O odchodu jsem neuvažoval*

18. Otázka - Doporučila byste zaměstnání v této organizaci Vaším známým?

- *Určitě ano*
- *Spíše ano*

- *Spíše ne*
- *Určitě ne*

19. Otázka - Uved'te další návrhy a připomínky, které by mohli vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování, a nebyly v tomto dotazníku zmíněny: